PENGANTAR
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IMAM MACHALI & NOOR HAMID
INSTITUT ILMU AL QUR'AN AN NUR
YOGYAKARTA
STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam

Dr. Imam Machali, M.Pd

Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I

Dr. Imam Machali, M.Pd
Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I

PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam

Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Pustaka An Nur
IIQ An Nur Yogyakarta

PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM:
Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam

viii + 283 hlm: 19 cm x 27 cm
Cetakan 1, Juli 2017
ISBN: 978-602-61179-4-6

Penulis:
Dr. Imam Machali, M.Pd
Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I
Editor: Hafid Aziz
Lay Out: Atika
Desain Sampul: DesainRupaRupa

Diterbitkan oleh :
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta
Jln. Marsda Adisucipto Yogyakarta 55281
Tlp. 0274 – 513056 Fax: 0274 - 519732
http://www.mpi.uin-suka.ac.id

Bekerjasama dengan:
Institut Ilmu Al Qur'an (IIQ) An Nur
Pondok Pesantren An Nur Ngrukem Bantul 55702 Yogyakarta
Tlp/Fax (0274) 6469012.
email: stiq_annur@yahoo.co.id
website: www.stiq.ac.id

Persembahan:

Kepada para pembelajar

Kebaikan yang tidak dikelola dengan baik, akan terkalahkan oleh kebathilan yang dikelola dengan baik.

PENGANTAR PENULIS

Manajemen merupakan unsur penting dalam pelaksaan setiap program organisasi, termasuk di dalamnya adalah organisasi pendidikan. Dalam lembaga pendidikan, semua unsur pelaksanaan pendidikan akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan menggunakan konsep dan prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan dengan benar dan baik akan berdampak kepada efisiensi pelaksanaan program, meningkatnya kualitas dan produktivitas pendidikan yang pada akhirnya mejadikan lembaga tersebut bermutu.

Manajemen dalam pelaksanaan program pendidikan bukanlah tujuan tetapi alat atau metode untuk mencapai mutu dan meningkatkan *performance* yang harapkan. Di indonesia upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan telah dilakukan, salah satunya adalah dengan perbaikan pola manajemen. Kebijakan desentralisasi adalah bentuk pebaikan dan reparadigmatisasi pengelolaan pendidikan dimana terdapat penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya. Diantara aspek yang menjadi kewenangan pemerintah daerah (provinsi) adalah penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial. Hal ini merupakan jawaban dan solusi keterpurukan pendidikan nasional yang menurut *World Bank* dalam *Educational Indonesia: From Crisis to Recovery* disebabkan oleh empat hal yaitu, *pertama* kompleksitas pengorganisasian pendidikan, *Kedua,* praktek manajemen yang sentralistik, *Ketiga,* penganggaran dan pengelolaan pendidikan yang kaku, dan *Keempat,* manajemen pada tingkat sekolah yang tidak efektif.

Inti dari keempat persoalan tersebut sesunggunnya terletak pada manajemen pendidikan, sehingga persoalan-persoalan pendidikan tidak dapat diselesaikan secara efektif dan efesien.

Pengelolaan pendidikan dengan manajemen yang baik—efektif, efisien, transparan, dan akuntabel—harus terus diupayakan, sebab pendidikan dengan pengelolaan yang baiklah yang dapat membawa bangsa bangkit dari keterpurukan dan menjadi investasi di masa yang akan datang. Investasi yang baik dan produktif akan membawa kepada perolehan keuntungan *(earning)* yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kecepatan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional.

Mengingat pentingnya pendidikan sebagai investasi mensyaratkan pengelolaan pendidikan yang cermat melalui prosedur manajemen yang baik. Prinsip-prinsip manajemen seperti *planning, organizing, actuating, budgeting* dan *controlling* seharusnya mendapatkan perhatian. Sebab tanpa itu semua, pengelolaan pendidikan akan berkualitas rendah dan pemborosan *(watages)* atau yang dikenal dengan ekonomi biaya tinggi yang merugikan dan mengakibatkan rendahnya produktivitas.

Buku ini adalah salah satu bentuk usaha memberikan acuan bacaan konseptual-teoritis dalam bidang manajemen pendidikan. Oleh karena itu saya memberi apresiasi terhadap penerbitan buku ini di tengah-tengah masih terbatasnya buku manajemen pendidikan.

Yogyakarta, Maret 2017

DAFTAR ISI

BAGIAN SATU:
KONSEP DASAR MANAJEMEN

BAGIAN SATU
KONSEP DASAR MANAJEMEN

APA DAN MENGAPA MANAJEMEN

Apa dan mengapa manajemen?, pertanyaan ini penting diajukan pada awal pembahasan sebab untuk memberikan gambaran dan mengetahui peran penting manajemen dalam kehidupan organisasi. Mengapa manajemen penting dalam organisasi, sebab pada dasarnya manajemen adalah pusat kekuatan berfikir *(think thank)* yang berfungsi sebagai mesin penggerak, alat yang aktif dan efektif untuk mengatur unsur-unsur pembentuk sistem sehingga terorganisasikan dan bekerja secara efektif dan efisien untuk tujuan yang diharapkan.

Sesungguhnya terdapat enam pertanyaan kunci untuk mengurai manajemen. Pertanyaan-pertanyaan dasar tersebut lazim disingkat dengan lima W dan satu H, yaitu: 1) *what* (apa) menanyakan tentang apa yang dikerjakan manajemen, 2) why (mengapa) mengapa/ alasan manajemen dibutuhkan, 3) *When* (kapan) kapan/pada waktu bagaimana manajemen dibuthkan, 4) *where* (dimana) dimana menejemen ditemukan, 5) *who* (siapa) siapa anggota manajemen, dan 6) *How* (bagaimana) bagaimana mengerjakan manajemen, pertanyaan *How* ini mencakup sistem dan tatakerja praktis. Secara ringkas Maman Ukas menjelaskan keenam pertanyaan tersebut sebagaimana dalam table berikut:

Tabel. 1.1
Pertanyaan-Pertanyaan Seputar Manajemen

No	5 W-1 H	Pertanyaan	Jawaban
1	Who?	Siapa anggota manajemen? *(Who is a member of management?)*	Sebagai suatu kelompok oang-orang *(as a group of peoples)*
2	What	Apa yang dikerjakan manajemen? *(What does management do?)*	Mengkoordinaiskan, mengkombinasikan da mengintegrasikan penggunaan sumber-sumber daya dan fasilitas secara optimal sehingga memperoleh nilai tambah. *(coordinating, combaining, integrating, and optimalizing the utilization of resources and facilitation to attain a value added)*
3	How	Bagaimana Mengerjakannya (*How is done?)*	Melalui usaha orang-orang dengan menggunakan berbagai metode dan alat secara keilmuan *(through the effort of other people with using a various means and scientific methode)*
4	When	Kapan manajemen dibutuhkan? *(When is management necessary?)*	Ketika para stakeholder dan bawahan menghadapi persoalan begitu luas, besar dan kompleks sehingga membutuhkan tindakan pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai tuuan. *(when stakeholder and subordinate facing and large, big and complex problems that required a precise decision making to achiave a common goals)*
5	Where	Dimana manajemen dibutuhkan? *(Where management found?)*	Pada organisasi, lembaga pemerintah, perusahaan swasta, dan lembaga kemasyarakatan lainnya. *(in government organization, institution or private enterprise and the others)*
6	Why	Mengapa manajemen dibutuhkan? *(why is management necessary?)*	Agar aktivitas kelompok dalam melakukan pekerjaannya dapat bekerja secara efektif dan efisien. *(in order to the activities execution of working group effective and efficient)*

Maman Ukas: 2004: 8

PENTINGNYA/ORGENSI MANAJEMEN BAGI ORGANISASI

Setiap manusia sesungguhnya merupakan anggota dari suatu organisasi. Sebagai mahluk sosial, manusia tidak akan mengkin dapat hidup sendiri tanpa melibatkan orang lain. Dalam kapasitasnya sebagai mahluk sosial inilah manusia berkumpul, bermasyarakat dan bersosialisasi dalam sebuah kelompok yang dinamakan organisasi. Baik organisasi dalam skala kecil seperti kelurga hingga organisasi besar seperti negara. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap dari kita (manusia) pada dasarnya adalah angota organisasi dan berorganisasi. Siswa pada sekolah, mahasiswa pada Perguruan Tinggi, karyawan pada perusahaan, pemain sepak bola pada tim kesebelasan, pegawai pada sebuah departemen, masyarakat pada pemerintahan dan lain-lain.

Organisasi-organisasi tersebut mempunyai kesamaan pokok yang dimiliki yaitu; tujuan, setiap organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan inilah yang menjadi alasan seseorang untuk ikut bergabung dalam sebuag organisasi tertentu, seseorang akan memilih organisasi yang sesuai dengan tujuan-tujuannya. Untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki, sebuah organisasi harus mempunyai program dan metode tertentu dalam rangka mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan seluruh sumberdaya organisasi, mengelola dan merencanakannya dengan baik sehingga dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif. Dalam mengelola dan mengendalikan aset dan sumberdaya organisasi dibutuhkan pemimpin atau *manager* yang bertanggungjawab untuk membantu organisasi mewujudkan tujuan. Pemimpin atau manager mempunyai peran penting dalam organisasi sebab pemimpin adalah penentu kebijakan dan pengendali jalannya organisasi, sehingga tanpa pemimpin yang baik sulit kiranya dapat mencapai tujuan maksimal dari organisasi.

Faktor lain dari jalannya organisasi adalah sistem dan manajemen, tanpa ada manajemen sebuah organisasi hanya sebuah perkumpulan yang tidak akan menghasilkan apa-apa, mudah bubar dan mati. Manajemen menjadi penentu keberhasilan organisasi yang dijalankan. Manajemen yang baik akan berakibat kepada efektif dan efisien-nya kinerja organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa inti dari organiasi adalah manajemen, dan inti dari manajemen adalah kepemimpinan, sedangkan inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan.

Pentingnya/orgensi organisasi bagi kehidupan manusia secara lebih rinci dapat dijelaskan oleh Stoner dan Freeman[1] sebagai berikut:

1) Organisasi melayani masarakat

Keberadaan organisasi yang dikelola dengan manajemen yang baik sangat berguna bagi masyarakat sebab pada dasarnya ia adalah cerminan dari nilai-nilai kultural masyarakat. Dengan organisasi memungkinkan kita hidup bersama untuk mencapi tujuan-tujuan.

2) Organisasi sebagai alat mencapai tujuan

Organisasi dan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki mengelola dan menjalankan fungsi-fungsi organisasi, merencanakan dan melaksanakan untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Organisasai memudahkan kita mencapai tujuan yang tanpa kehadirannya, akan lebih sulit atau bahkan mustahil bisa dicapai.

Contoh sederhana adalah produksi buku yang kita baca ini, betapa banyak organisasi yang terlibat dalam proses produksi. Perusahaan penebang kayu untuk bahan kertas, penggergaji kayu, spesialis, truk pengangkut, pabrik kertas, percetakan, distributor hingga toko-toko penjual buku. Semua proses tersebut membutuhkan organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

3) Organisasi melestarikan pengetahuan

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh sejarah perkembangan ilmu pengetahuan sebelumnya. Dari penemuan, kreasi dan inovasi yang dihasilakan kemudian dapat dikembangkan dan dimodifikasi untuk perkembangan ilmu pengetahuan selanjutnya. Dengan mengamati, mempelajari, dan meneliti catatan-catatan pengetahuan tersebut, ilmu pengetahuan akan selalu berkembang menuu sempurna. Perkembangan ilmu pengetahuan sesungguhnya sangat tergantung pada dokumen/catatan-catatan

---

[1] James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, *Manajemen,* (Jakarta: Intermedia, 1994), hal. 7-9

dari apa yang telah dicapai pada masa lalu, sebab dokumen dan catatan tersebut memerikan landasan pengetahuan untuk mendapatka pelajaran yang lebih banyak dan mencapai hasil yang lebih besar lagi. Tanpa dokumen dan catatan tersebut sulit bahkan mustahil ilmu pengetahuan dapat berkembang.

Organisasi ilmu pengetahuan seperti Perguruan Tinggi, Perpustakaan, Musium, perusahaan dan lain-lain mempunyai peranan penting dalam menyimpan dan melindungi sebagian besar pengetahuan yang telah dikumpulkan dan dicatat oleh peradaban sebelumnya. Menjadi jembatan antara generasi masa lalu, sekarang, dan yang akan datang. Hal demikian dilakukan dalam konteks organisasi dengan pola dan fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan.

4) Organisasi menyediakan karir

Organisasi juga memmberikan peluang untuk berkarir, ia memberikan sumber kehidupan, dan kepuasan pemenuhan diri. Peluang berkarya, berprestasi dan berkembang dapat dilakukan di dalam organisasi, bahkan kebanyakan orang mengkaitkan aktivitas usahanya dengan organisasi seperti perusahaan, rumah sakit, hotel, Perguruan Tinggi. Dengan demikian organisasi dengan pengelolaan dan manajemen yang baik dapat memberikan peluang karir bagi masyarakatnya.

PENGERTIAN MANAJEMEN

Terdapat banyak fariasi definisi manajemen yang diajukan oleh para tokoh. Perbedaan dan fariasi defiisi tersebut lebih disebabkan karena sudut pandang dan latar keilmuan yang dimiliki oleh para tokoh. Akan tetapi dari berbagai definisi yang diajukan tidak keluar dari subtansi manajemen pada umumnya yaitu usaha mengatur seluruh sumberdaya untuk menjacapi tujuan. Untuk mengetahui lebih mendalam tentang pengertian manajemen, berikut akan dibahas tentang asal-usul semantik dan makna dasar, awal penggunaan serta perkembangan kata manajemen.

Secara semantis kata managemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata kerja *"to manage"* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, mejalankan, melaksanakan, dan memimpin. Kata management berasal dari

bahasa latin yaitu ”mano” yang berarti tangan, menjadi ”manus” berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan ”agere” yang berarti melakukan sesuatu, sehingga menjadi *”managiare”* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan[2].

Kamus *Webster's New Cooligiate Dictionary* menjelaskan bahwa kata *manage* berasal dari bahasa Itali “*Managgio*” dari kata ”*Managgiare*” yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan (*hand*). Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu.[3]

Penggunaan kata ”managgio” dalam bahasa Itali pada mulanya ditujukan untuk melatih kuda agar kuda yang dilatih tersebut dapat melakukan apa yang diperintahkan oleh pelatihnya. Sehingga maksud kata ”manage” adalah suatu pertunjukan permainan kuda, sebagaimana dalam sirkus-sirkus yang dipertunjukkan. Atraksi kuda dan jokinya yang indah dan menarik tidak lepas dari peran pelatih sebelum pertunjukkan. Sedangkan kesuksesan pertunjukkan sirkus menjadi tanggungjawab pemimpin atau majikan sirkus, apakah pemimpin sirkus mampu melatih sebelumnya atau tidak. Seorang yang memimpin dan bertangungjawab terhadap kesuksesan sirkus tersebut adalah ”manager”.

Dalam bahasa Prancis kata *”manage”* berarti tindakan untuk membimbing atau memimpin. Manager berarti pembina yang melakukan tindakan pengendalian, bimbingan dan pengarahandari sebuah rumah tangga dengan berbuat ekonomis sengga mencapai tujuan. Pengertian rumah tangga disini adalah luas yaitu mencakup rumah tangga perusahaan, rumah tangga pemerintah, dan lain-lain.

---

[2] Maman Ukas, *Manajemen, Konsep, Prinsip dan Aplikasi,* (Bandung:Agnini Bandung, 2004), hal. 1

[3]Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1992), hlm. 1. Bandingkan dengan pendapat Harold and Cyril O'Dannel dalam *Principle of Management,* ia menyebutkan bahwa, “*management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as manager plans, organizes, staffs, direct and control the activites other people".* Lihat Harold Koontz and Cyril O'Dannel, (1972). *Principle of management an analysis of managerial functions.* 5^{th} Tokyo: Mc.Graw Hill Kogakusha

Pada perkembangan selanjutnya kata ”managemen” digunakan hampir disetiap bidang organisasi, mulai dari organisasi pemerintah, swasta, Lembaga Swadaya Masyarakat, lembaga profit, nonprofit, bahkan lembaga keagamaan seperti, masjid, gereja dan lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi dan peran manajemen dalam sebuah organisasi mempunyai sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan. Rue and Byars (1992) mengungkapkan bahwa penerapan konsep manajemen sama baiknya untuk organisasi masyarakat/pemerintah, swasta, lembaga profit/non profit, dan juga lembaga keagamaan. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi mempunyai kesamaan karakteristik dalam objeknya yaitu sekelompok manusia yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan dan untuk menggerakkannya menggunakan seorang pemimpin atau manager[4].

Secara terminologis, pengertian manajemen telah diajukan oleh banyak tokoh manajemen. Pengertian-pengertian yang diajukan berbeda-beda dan sangat terpengaruh dengan latar kehidupan, pendidikan, dasar falsafah, tujuan dan sudut pandangan tokoh dalam melihat persoalan yang dihadapi. Dari banyak pengertian tersebut, manajemen dapat diartikan dengan tujuh sudut pandang yaitu:

1) Manajemen sebagai Alat atau cara (means)

Millon Brown, *”management mean the efective use of people, money, equipment, material, and method to accomplish a spesific objective.*[5] Manajemen adalah alat atau cara untuk menggunakan orang-orang, uang, perlengkapan, bahan-bahan dan metode secara efektif untuk mencapai tujuan.

Luther Gulick, dikutip oleh Hani Handoko mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*sciences*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.[6]

---

[4] Maman Ukas, Manajemen… hal. 3

[5] Millon Brown, *Effective Work of Management* (New York, The Macmillan Company, 1960)

[6] Hani Handoko T., *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 11.

2) Manajemen sebagai tenaga atau daya kekuatan *(force)*

Albert Lepawsky, *"Management is the force which leads, guide, and directs an organization in the accomplishment of a predetermined objective".* Manajemen adalah tenaga atau kekuatan yang memimpin, memeberi petujuk dan mengarahkan suatu organiasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Earl F. Lundgren *"Management is the force that through decition making based on knowledge and understanding, interrelates, via appropiate lingking processes all the element of the organizational system in the manner designed to achieve the organizational objective".* Manajemen adalah sebuah kekuatan melalui pembuatan keputusan yang didasari pengetahuan dan pengertian yang saling terkait dan terpadu melalui lingkungan proses yang tepat dari semua unsur sistem organisasi dalam suatu cara yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi.[7]

3) Manajemen sebagai sistem *(system)*

A. Sanusi mengartikan manajemen sebagai sistem tingkah laku manusia yang kooperatif yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu melalui tindakan-tindakan rasional yang dilakukan secara terus menerus. *"managemen is the system of cooperative human behavior directed toward a certain through continous efforts of rational action.*[8]

4) Manajemen sebagai proses (process)

George R. Terry menyebutkan bahwa "Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources".[9] Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggeraan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya..

Menurut H.R. Lingt dan Allen Louis, memberikan penjelasan bahwa, "Management is the body of knowledge about managing. Managing the process

---

[7] Albert Lepawsky dan Earl F. Lundgren dalam Maman Ukas, *Manajemen....* hal 11

[8] Maman Ukan, *Manajemen....* 11-12

[9] George R. Terry, *Principles of Management..........* (1977)

is of planning, organizing, directing, coordinating, controlling, materials, machine and money so as secure the optimum achievement of objectives".[10] Manajemen adalah kerangka pengetahuan tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian material, mesin-mesin dan uang untuk mencapai tujuan secara optimal. James Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efesien.[11]

Sufyarma dengan mengutip Miller mengartikan manjemen sebagai berikut: "management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired goal". Manajemen adalah seluruh proses kegiatan dan memanfaatkan orang-orang (sumber daya) dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. [12]

5) Manajemen sebagai fungsi (function)

William Spriegel berpendapat "management is that function of an interprise which concers with the direction and control of the various activities to attain the business objectives". Manajemen sebagai kegiatan perusahaan yang mestinya dapat diterapkan bagi kegiatan non perusahaan yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dan R. C. Devis: "management is the function of executive leadership any where". Manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun.[13]

Inti dari pendapat-pendapat di atas adalah, bahwa: manajemen itu merupakan kegiatan pimpinan dengan menggunakan segala sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasinya. Dengan manajemen yang baik, maka diharapkan tujuan dapat tercapai dengan efisien.[14]

---

[10] H.R. Lingt dan Allen Louis, *Profesional Management,* (1975)

[11] James A.F., Stoner, *Manajemen* (terj), (Jakarta: Erlangga, 1995), hlm. 8.

[12]Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan* ...,hlm.189.

[13]Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 1994), hlm. 59.

[14] Ibnu syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, ..., hlm. 59.

6) Manajemen sebagai tugas (task)

Manajemen sebagi tugas (task) sebagaimana didefinisikan oleh Vermon A. Musselman yang dikutip oleh Maman Ukas bahwa ”management is as the task of planning, organizing, and staffing and controlling the work of order to achieve one or more objectives”. Manajemen sebagai tugas dari perencanaan, pengorganisasian dan penyetaffan dan pengawasan pekerjaan yang lainnya agar mencapai satu atau lebih tujuan.[15]

7) Manajemen sebagai aktfitas atau usaha *(activity/effort)*

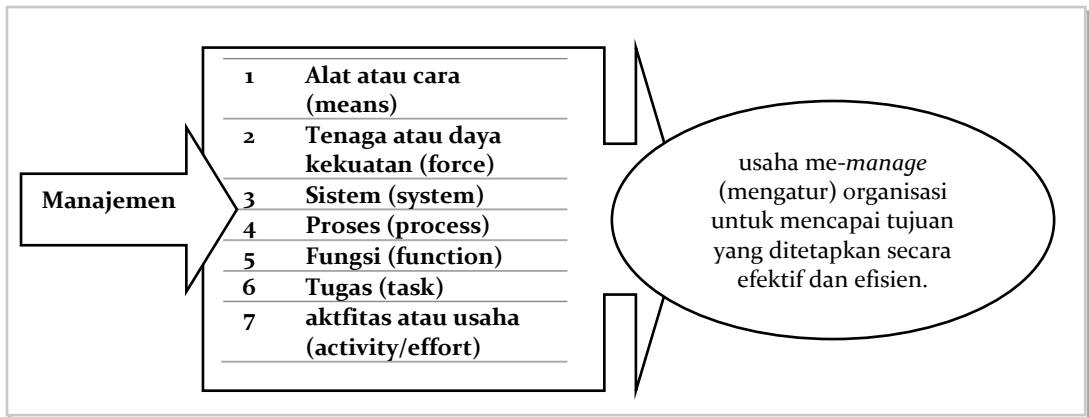
H. Koontz and Donnel, ”Management is getting things done through the efforts of other people”.[16] Manajemen adalah usaha mendapatkan sesuatu melalui kegiatan orang lain. R.W. Morell, ”management is that activity in the organization and the deciding upon the ends of the organization and deciding upon the means by which the goals are to be effectively reached”.[17] Manajemen adalah kegiatan di dalam sebuah organisasi dan penetapan tujuan organisasi serta penetapan penggunaan alat-alat dengan tujuan mencapai tujuan yang efektif.

Berbagai sudut pandang dan variasi pengertian manajemen tersebut sesungguhnya inti dari manajemen adalah usaha me-manage (mengatur) organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Efektif berarti mampu mancapai tujuan dengan baik (doing the right thing), sedangkan efisien berarti melakukan sesuatu dengan benar (doing thing right). Pengertian-pengertian manajemen tersebut jika disekemakan adalah sebagai berikut:

---

[15] Maman Ukas, *Manajemen*..... hal. 13

[16] Harold Koontz and Cyril O'Dannel, (1972). *Principle of management an analysis of managerial functions.* 5*th* Tokyo: Mc.Graw Hill Kogakusha.

[17] RW. Morell, *Management: Ends and Means,* (San Francisco California: Chandler publishing, 1969)

Gambar. 1.1
Pengertian Manajemen sesuai dengan Sudut Pandang

MANAJEMEN ATAU ADMINISTRASI; PROBLEM DEFINISI

Manajemen dan administrasi menjadi istilah yang membingungkan bahkan kadang terjadi salah faham dalam mamahami dan mengkajinya. Kebingungan penggunaan istilah manajmen dan administrasi sesunguhnya berawal dari usaha para ahli manajemen/administrasi untuk menkokohkan dan mengembangkan ilmu manajemen/administrasi agar menjadi disiplin ilmu tersendiri. Terkait dengan usaha tersebut pada awalnya terdapat dua aliran besar dalam mengembangkan manajemen/administrasi yaitu: *pertama* aliran continental yang berpusat di Eropa Utara, dan *kedua* aliran Anglo Saxon yang berpusat di Amerika.

Aliran continental berpendapat bahwa manajemen adalah bagian dari rumpun ilmu ekonomi perusahaan dan tidak merupakan ilmu yang berdiri sendiri. Manajemen adalah inti dari organisasi perusahaan, sebab tugas manajemen dan bentuk organisasinya sangat ditentukan oleh tujuannya. Dalam melancarkan tugas manajemen diperlukan administrasi yang berfungsi sebagai alat pelaksana dalam kebijakan manajemen. Aliran ini berpendapat bahwa manajemen berperan sebagai penentu kebijakan yang kemudian dilaksanakan oleh penyelenggara manajemen yaitu administrasi. Aliran ini

juga berpendapat bahwa seorang pemimpin tidak bisa dibentuk, tetapi dilahirkan, sedangkan manajemen merupakan seni bukan ilmu.

Aliran Anglo Sexon berpendapat bahwa manajemen adalah sebuah disiplin ilmu yang terus berkembang menuju kemandirian ilmu yaitu menjadi disiplin ilmu yang berdiri sendiri. Aliran ini mengakui bahwa manajemen sangat berhubungan dengan disiplin ilmu-ilmu lain yang telah mapan sebelumnya, karenanya menurut aliran ini manajemen harus terus mengembangkan diri melalui berbagai pendekatan (integrated-interdisipliner) dengan ilmu-ilmu lain. Mengenai kepemimpinan, aliran ini berpendapat bahwa pemimpin bukanlah dilahirkan atau bakat tetapi dibentuk dengan seperangkat ilmu dan pengalaman kepemimpinan, sedangkan manajemen merupakan ilmu yang dapat dipelajari sebab telah tersusun secara sistematis, mempunyai objek kajian dan mempunyai motode dan pendekatan-pendekatan kajian.

Akibat dari dua aliran yang terus berdialektika tersebut maka para ahli manajemen terus menggali dan berusaha mengembangkan ilmu manajemen/administrasi. Adalah Henry Fayol berdasarkan penelitiannya atas usaha kerjasama manusia/organisasi dalam aktifitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan menyebutnya dalam bahasa prancis sebagai *"adminstration"*. Sedangkan F.W.Taylor—seorang berkebangsaan Amerika—menyebut kegiatan kerjasama manusia/organisasi tersebut dalam bahasa inggris sebagai *"management"*. Sejak pemakaian bahasa yang berbeda itulah—administration (H. Fayol) dan management (F.W.Taylor)—terjadi *overlapping* pengertian antara management dan administrasi. Lebih-lebih setelah buku H. Fayol yang berjudul "Administration Industrielle et Generele" tahun 1916 diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *"General and Industrial Management"*. Dalam pemakian sering terjadi pembauran yang saling bergantian, baik dalam ranah bisnis, pemerintahan dan social. Kebingungan penggunaan tersebut juga nampak dalam ranah teoritis maupun praktis.

Bagi sebagian kalangan mungkin tidak begitu mempersoalkan kedua istilah tersebut, mereka berpandangan bahwa antara administrasi dan manajemen adalah sama atau menunjukkan pengertian yang sama, hanya perbedaan bahasa saja. Administration dalam bahasa Prancis sedangkan Management dalam bahasa Inggris. Sedangkan menurut sebagian yang lain berpendapat bahwa kedua istilah tersebut harus dibedakan sebab mempunyai

akar kata dan sejarah yang berbeda, selain itu akan berpengaruh terhadap bangunan keilmuan selanjutnya.

Berawal dari persoalan etimologis inilah istilah manajemen dan administrasi selalu mendapatkan perhatian khusus dalam setiap pembahasan. Berikut ini akan diulas mengenai pendapat dan berbagai pandangan mengenai kedua istilah tersebut.

Setidaknya terdapat tiga pendapat mengenai istilah manajemen dan administrasi yaitu *Pertama,* pendapat yang mengatakan bahwa manajemen lebih luas dari administrasi sebab administrasi hanyalah sebuah fungsi pelaksanaan dari masalah-masalah kebijakan manajer. *Kedua,* Administrasi lebih luas dari manajemen. sebab manajemen adalah inti dan alat pelaksana administrasi. *Ketiga,* manajemen dan administrasi adalah sama atau sinonim. Untuk lebih mudah ulasan mengenai perbedaan pendapat mengenai manajemen dan administrasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel. 1.2
Perbedaan Manajemen dan Administrasi

	Argumen	**Sumber**
Manajemen lebih luas dari administrasi	- Manajemen mencakup di dalamnya administrasi - administrasi merupakan fungsi pelaksaan dalam manajemen - setiap praktek manajemen di dalamnya terdapat admnistrasi - administrasi merupakan penerapan kebijakan manajer - manajemen menunjuk pada tingkat yang tinggi dalam aktivitas managerial yaitu dalam merumuskan tujuan, pembatan kebijakan, penentuan strategi. - Administrasi adalah bagian operatif dari yang berhubungan dari printah bawahan.	E.F.L. Brech (1961), Principles and Practice of Management Kebanyakan pemikir dari Inggris berpendapat bahwa manajemen lebih luas dari administrasi. Owen E. Hughes dalam bukunya “public Management and Administration”

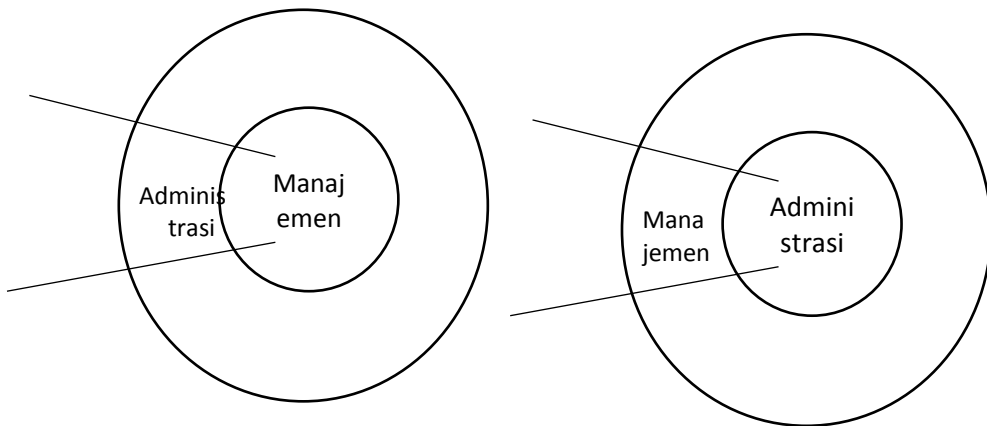
Administrasi lebih luas dari manajemen	- Administrasi mencakup di dalamnya manajemen - Manajemen adalah inti dan alat administrasi - Manajemen adalah bagian operasional dari administrasi - administrasi menentukan kebijakan kemana sebuah organisasi di bawa, sementara manajemen merumuskan bagaimana melaksanakan kebijakan organisasi yang telah digariskan oleh administrator. - Administrasi menentukan "what" dan *"policy marking"*, sedangkan manajemen menentukan "how" dan policy executing".	Oliver Scheldon, William Ascull, Spriegel dll
Manajemen adalah sama/sinonim dari administrasi	- Antara manajemen dan administrasi hanyalah perbedaan bahasa saja (inggris dan Prancis). - Penggunaan keduannya dapat dipertukarbalikkan (interchangeable). - Keduanya sama-sama bertujuan untuk efektif dan efisiensi organisasi - Keduanya adalah kegiatan dalam praktek organisasi.	Orlosky (1984), Setephen P. Robin (1982), J.C. Denyer (1969), R.W. Morell (1969), Albert Silalahi (1987) dll.

Disusun dari berbagai sumber

Berbagai perbedaan pandangan tersebut diperkirakan akan terus berlanjut dalam dialektika keilmuan. Hal ini dianggap positif bagi perkembangan dan dinamisasi ilmu pengetahuan.

Dalam praktik penggunaan istilah administrasi dan manajemen pada umumnya dibedakan, Istilah administrasi banyak digunakan pada asosiasi dan pemerintahan/sector public, bidang jasa dan organisasi non profit, sedangkan manajemen lebih sering digunakan pada perusahaan bisnis dan private. Sebagai contoh adalah penggunaan Administrasi Negara, Administrasi Rumah Sakit, Administrasi Militer, Administrasi Niaga, Manajemen perusahaan, manajemen perbankan, manajemen pasar. Namun demikian pembedaan

penggunaan tersebut ternyata tidak berlaku baku, sebab pada sector public/pemerintahan atau yang lainnya pun belakangan banyak menggunakan istilah manajemen, seperti manajemen pemerintahan, manajemen rumah sakit, manajemen pembangunan daerah dll. Dalam bidang pendidikan dahulu lebih digunakan istilah administrasi, akan tetapi menjelang awal abad 21 mulai dipilih/ disenangi menggunakan istilah manajemen, seperti manajemen pendidikan dasar dan menengah, manajemen perguruan tinggi dan lain-lain. Buku-buku yang yang ditulis oleh para ahli pun lebih banyak menggunakan istilah manajemen disbanding administrasi, seperti Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah, Paradigma Baru Manajemen Perguruan Tinggi (Daulat P. Tampubolon: 2001), Manajemen Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Depdiknas) dan lain-lain. Disisi lain, istilah yang digunakan dalam dunia pendidikan memang lebih memilih "manajemen", akan tetapi terlihat paradok jika melihat gelar akademik yang diberikan oleh sebuah lembaga pendidikan tinggi terkemuka seperti gelar M.B.A *(Magister Business and Administration)*. Gelar ini lebih "senang" menggunakan istilah administrasi bukan manajemen.

Dari berbagai paparan dan pendapat tersebut di atas bagi penulis istilah manajemen dan administrasi mempunyai peran, posisi, dan ruanglingkup yang sama. Hal yang membedakan adalah cara pandang yang digunakan. Jika diperumpakan bahwa administrasi merupakan sebuah kehidupan, maka manajemen adalah aktifitas-aktifitas hidup, dan sebaliknya sebuah aktifitas-aktifitas pasti di dalamnya terdapat unsur kehidupan. Dengan demikian jika kita melihatnya dari manajemen maka administrasi adalah bagian dari manajemen, sebaliknya jika melihatnya berawal dari administrasi maka manajemen adalah bagian dari administrasi. jika digambarkan dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar. 1.2
Cara Pandang Terhadap Administrasi dan Manajemen

Di samping hal tersebut di atas, penggunaan istilah manajemen dan administrasi juga sangat terkait dengan "selera", "keinginan", atau "kebiasaan" bahkan "trend" pengguna. Istilah mana yang ingin digunakan oleh pengguna. Hal ini disebabkan karena memang tidak ada aturan, batasan dan definisi baku terhadap kedua istilah tersebut. Semuanya diserahkan kepada pengguna dengan alasan dan argumentasinya masing-masing. Karena hal itulah dalam buku ini—sebagaimana dalam judulnya—penulis lebih tertarik menggunakan istilah manajemen.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Maksud fungsi manajemen *(management functions)* adalah bagian-bagian yang terdapat dalam proses manajemen. Sebuah organisasi yang baik harus menjalankan fungsi atau bagian-bagian dalam manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut berfungsi sebagai pemandu *(guide line)* dalam menjalankan aktivitasnya organisasi.

Apa saja fungsi-fungsi manajemen?

Para tokoh manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi-fungsi atau bagian apa saja yang harus ada dalam manajemen. Selain itu, istilah yang digunakan juga berbeda-beda. Perbedaan tersebut kiranya disebabkan oleh latar belakang kehidupan, kondisi lembaga atau organisasi dimana para

tokoh bekerja, Filsafat hidup, dan pesatnya dinamikan kehidupan yang mengiringinya, seperti cepatnya kemajuan informasi, teknologi dan media.

Namun demikian, secara umum perbedaan-perbedaan tersebut mempunyai titik temu dalam menyebutkan fungsi-fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penggerakkan, dan
4. pengawasan.

Berikut ini akan di kemukakan perbedaan-perbedaan fungsi manajemen yang disebutkan oleh para ahli manajemen.

Menurut Henry Fayol fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pemberian perintah
4. Pengkoordinasian
5. Pengendalian

Menurut L. Gulick fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penyusunan kerja
4. Pengarahan
5. Pengkoordinasian
6. Penyusunan laporan
7. Pengendalian

G.R. Terry berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan/ Penggerakkan
4. Pengendalian

Menurut Ernest Dale fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penyusunan kerja
4. Pengarahan

5. Inovasi
6. Penyajian Laporan
7. Pengendalian

Menurut Koonts dan O'Donnel fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penyusunan pekerja
4. Pengarahan
5. Pengendalian

Menurut Oey Liang Lee fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengkoordinasian
5. Pengendalian

Menurut William Newman fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Perakitan sumber-sumber
4. Pengarahan
5. Pengendalian

Menurut James Stoner fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Memimpin
4. Pengendalian

Menurut Louis A. Allen fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan
2. Penyusunan Kerja
3. Memimpin
4. Pengendalian

Fungsi-fungsi manajemen yang dirumuskan oleh para tokoh manajemen tersebut di atas terdapat persamaan dan perbedaannya. Persamaan fungsi manajemen terlihat pada beberapa fungsi yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengendalian.

Sedangkan perbedaannya terletak pada pilihan kata atau istilah yang digunakan untuk menyebutkan suatu fungsi manajemen. Istilah yang digunakan untuk menyebutkan fungsi pelaksanaan *(actuating)* berfariasi yaitu:

1. Pemberian perintah
2. Pengkoordinasian
3. Penyusunan pekerja
4. Pengarahan
5. Penyusunan laporan
6. Pelaksanaan
7. Inovasi
8. Perakitan sumber-sumber
9. Memimpin

Meskipun menggunakan istilah yang bervariasi, tetapi jika dilihat dari bentuk dan isi kegiatannya sebenarnya fungsi tersebut dikerjakan secara bersamaan dan terkait antara satu dan yang lainnya. Seperti istilah pemberian perintah, penyusunan pekerja, pengarahan, penyusunan laporan, perakitan sumber-sumber, memimpin, dan inovasi adalah bentuk pelaksanaan dari fungsi pengorganisasian. Jadi berbagai nama kegiatan tersebut, dapat disederhanakan dalam satu fungsi manajemen yaitu "pelaksanaan". Dengan demikian, dalam menyederhanakan—meringkas—perbedaan dan persamaan istilah mengenai fungsi manajemen tersebut, secara umum dapat dirumuskan fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan
4. Pengkoordinasian
5. Pengendalian.

Berikut ini adalah tabel beberapa pendapat mengenai fungsi manajemen menurut berbagai tokoh manajemen.

Tabel. 1.3
Fungsi-Fungsi Manajemen menurut para ahli manajemen

No	Fungsi-fungsi Manajemen / Ahli Manajemen	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengendalian	Pemberian perintah	Pengkoordinasasian	Penyusunan kerja	Pengarahan	Penyusunan laporan	Pelaksanaan	Inovasi	Perakitan sumber-sumber	Memimpin
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	H. Fayol	✓	✓	✓	✓	✓							
2	L. Gulick	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				
3	G. Terry	✓	✓	✓					✓	✓			
4	Ernest Dale	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓		
5	Koonts dan O'Donnel	✓	✓	✓			✓	✓					
6	Oey Liang Lee	✓	✓	✓		✓		✓					
7	William Newman	✓	✓	✓				✓				✓	
8	James Stoner	✓	✓	✓									✓
9	Louis A. Allen	✓		✓			✓						✓

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN

Prinsip-prinsip manajemen dimaksudkan untuk memberi arahan dan kemudahan dalam melaksanakan aktivitas organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif, efisien dan produktif. Dengan prinsip-prinsip manajemen tersebut, kesalahan dan tumpang tindih *(overleap)* tugas dapat dieliminir, sehingga tercipta harmoni organisasi.

Prinsip dalam konteks manajemen adalah sebuah aturan pokok yang digunakan sebagai petunjuk pelaksanaan organisasi. Sifat prinsip-prinsip manajemen di sini adalah fleksibel, sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi dan pola manajemen yang diterapkan. Penggunaan prinsip-prinsip manajemen juga tidak kaku dan baku, harus berdasarkan teori-teori. Tetapi tergantung dengan pengalaman yang dimiliki dan berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara teoritis prinsip-prinsip manajemen telah banyak dirumuskan oleh para ahli manajemen. Henry Fayol misalnya, berdasarkan riset dan pengalamannya mengelola organisasi ia akhirnya merumuskan empat belas prinsip pokok dalam manajemen sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel. 1.4
Prinsip Pokok dalam Manajemen

No	Prinsip manajemen	Keterangan
1	Pembagian kerja *(Division of labor)*	semakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
2	Otoritas dan tanggung jawab *(Authority and Responsibility)*	diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
3	Disiplin *(discipline)*	Kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ada, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sangsi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
4	Kesatuan komando *(Unity of commad)*	Setiap pekerja (karyawan) hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datangnya dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
5	Kesatuan pengarahan *(unity of Direction)*	Sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja
6	Mengutamakan kepentingan umum daripada pribadi *(Subordination of Individual interest to general interes)*	Kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
7	Renumerasi Personil *(Renumeration of personnel)*	Imbalan yang adil bagi pekerja/ karyawan dan pengusaha.
8	Sentralsiasi *(Centralisation)*	Tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga memungkinkan adanya desentralisasi
9	Rantai Skalar *(Scalar Chain)*	Adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.

10	Tata-tertib *(Order)*	Tertibnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
11	Keadilan *(Equity)*	yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
12	Stabilitas masa jabatan *(Stability of Penure of Personal)*	Tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
13	Inisiatif *(Initiative)*	Memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
14	Semangat Korps *(Esprit de Corps)*	Meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Keempat belas prinsip manajemen Fayol tersebut jika diamati sesungguhnya terbagi menjadi tiga bagian penting dalam pelaksanaan aktivitas organisasi yaitu bagian administrasi *(administration)*, hubungan antar manusia *(human relation)*, dan efisiensi produksi *(production effeciency)*. Jika ditampilkan dalam tabel sebagao berikut:

Tabel. 1.5
Bagian Aktivitas Organisasi

No	Bagian Prinsip Manajemen	Prinsip Manajemen
1	Adminsitrasi (administration)	Wewenang/kekuasaan
		Disiplin
		Kesatuan perintah
		Kesatuan pengurusan
		Sentralisasi
		Rantai berskala
		Pengupahan
		Penggajian
		Ketertiban
2	Hubungan manusia (human realtion)	Mementingkan kepentingan umum dari individu
		Keadilan
		Kestabilan
		Inisiatif
		Kesetiaan pada kelompok
3	efisiensi produksi *(production effeciency)*	Pembagian kerja

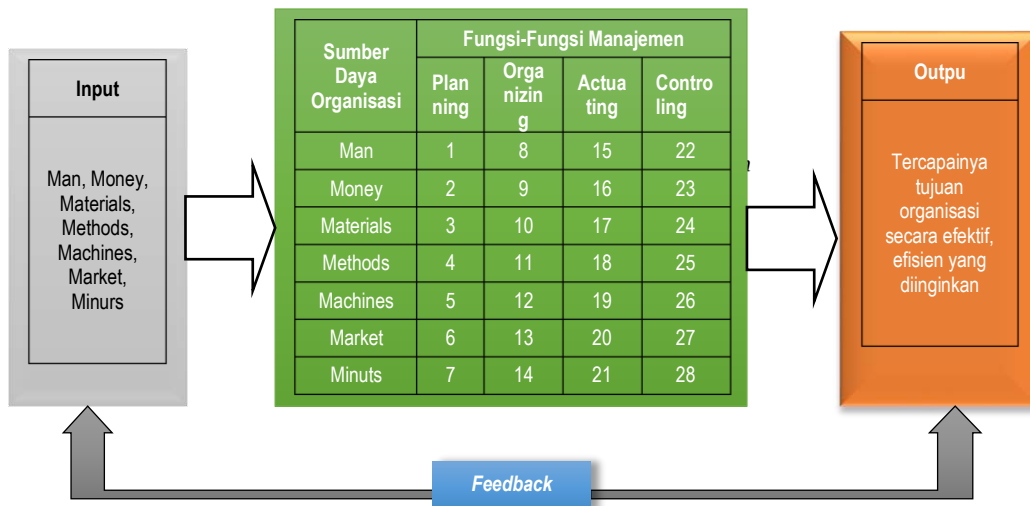
Selain Fayol banyak tokoh-tokoh manajemen lain yang mengembangkan prinsip-prinsip manajemen menjadi lebih sederhana seperti Luther Gullick dan Lyndall Urwick yang menyederhanakan empat belas prinsip Fayol menjadi enam yaitu 1) kesatuan perintah, 2) penggunaan staff, 3) pembagian departemantasi, 4) kesatuan tanggungjawab, 5) rentangan atau pengawasan, dan 6) menempatkan orang sesuai dengan struktur organisasi.

James Mooney dan Allan Relly mengemukakan empat prinsip manajemen yaitu 1) prinsip koordinasi untuk menyatukan tindakan, 2) prinsip rantai berskala yang menitik beratkan pada hirarki, 3) prinsip fungsional, yang mengorganisir tugas ke dalam unit departementasi, dan 4) prinsip pengadaan staff, yang membantu menyediakan nasehat dan informasi.

Fokus Garapan Manajemen

Fokus garapan manajemen terkait dengan bidang apa saja yang dikelola oleh manajemen untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Manajemen mengelola sumberdaya-sumberdaya (resources) yang dimiliki oleh organisasi. Sumberdaya tersebut adalah *man* (manusia), *money* (uang), *materials* (bahan/alat-alat), *methods* (teknik/cara), *machines* (mesin), *market* (pasar), dan *minuts* (waktu) yang biasa di sebut 7 M.

Pengelolaan ketujuh M (7 M) tersebut sangat berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen, bagaimana sumber-sumber tersebut dikelola, dimanfaatkan dengan kemahian-kemahiran managerial untuk meraih tujuan organisasi yang dikehendaki.

Fokus garapan managemen dalam sebuah sistem manajemen secara sederhana dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar. 1.3
Fakus Garapan Manajemen

KETRAMPILAN-KETRAMPILAN MANAJEMEN

Inti dari manajemen adalah kepemimpinan, karenanya setiap orang dalam sebuah organisasai adalah pemimpin atau manager. Manager terdiri dari tiga tingkatan yaitu manajer puncak *(top manager),* manager menengah *(middle manager),* dan manager bawah *(lower manager).* Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemennya seorang manager atau semua anggota organisasi harus memiliki kemahiran manajemen *(managerial skill).* Ketrampilan managemen ini berguna dalam rangka menggerakkan orang-orang, memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya dan menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan bersama. Ketrampilan-ketrampilan manajemen yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi/pemimpin atau manager meliputi conceptual skill, human relation skill, dan technical skill.

Ketrampilam konseptual *(conceptual skill)* adalah kemampuan mental untuk berfikir, memberikan pandangan, pengertian, persepsi dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik

mengenai visi, misi, strategi, kebijakan dan predeksi-prediksi dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Dalam ketrampilan ini juga sangat penting penguasaan teori-teori manajemen.

Ketrampilan hubungan manusia *(human relationship skill)* adalah kemampuan dalam rangka membangun kerjasama kelompok/tim, organisasi lain, dan sesama individu. Kemampuan memberi motivasi, berkomunikasi, memipin dan menggerakan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Ketrampilan teknis *(technical skill)* adalah ketrampilan menangani dan memegang suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode dan teknis dalam proses operasional terutama yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Setiap manager atau anggota organisasi harus memiliki ketrampilan-ketrampilan tersebut sesuai dengan tingkat atau posisinya masing-masing. Ketiga ketrampilan manajemen ini saling berhubungan dan bergantung satu sama lain, hanya saja perbedaannya berada pada kapasitas dan presentasi ketrampilan yang harus dimiliki sesuai dengan jabatan dalam tingkatan manajemen. Jika digambarkan perbedaan ketrampilan manajemen yang harus dimiliki oleh seorang manajer adalah sebagai berikut:

Tingkat Manager	Managerial Skill
Top Manager	
Middle Manager	
Lower Manager	

Konseptual skill
Human Relation Skill
Tecnical Skill

Gambar. 1.4
Hubungan Managerial Skill dan Tingkat Manajemen

Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa pada tingkat meneger puncak (*top manager)* prosentase kemahiran konseptual harus lebih banyak dikuasi daripada hubungan manusia dan kemahiran teknis. Pada manager menegah *(middle manager)* prosentase kemahiran hubungan manusia atau

komunikasi antar manusia (human relation skill) harus lebih banyak dikuasi daripada kemahiran konseptual dan kemahiran teknis. Sedangkan pada manager bawah prosentase kemahiran teknis *(teknical skill)* harus lebih banyak dikuasai daripada keahlian konseptual dan hubungan manusia.

Kemahiran atau kompetensi manajerial dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja seorang bila dijabarkan sebagaimana tuntutan perkembangan global adalah meliputi:

1) Kemahiran mengolah sumberdaya *(resources)* yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Kemahiran sumberdaya ini meliputi kemahiran mengalokasikan 7 M yaitu *man, money, materials, methods, machines, market* dan *minuts.*
2) Kemahiran Interpersonal *(Interpersonal Skill),* yaitu kemapuan bekerja dalam tim, melayani pelanggan, bernegosiasi, dan bekerja dengan baik dengan orang lain dari berbagai latar belakang.
3) Penguasaan Informasi *(information),* yaitu kemampuan untuk mendapatkan, mengolah, mengorganisasikan dan mengevaluasi informasi, memelihara dan menyimpan data untuk efisiensi dan produktifitas lembaga. Penguasaan ini terkait dengan kemampuan mengoperasikan komputer.
4) Pemahaman terhadap sistem, yaitu pemahaman sistem sosial, sistem organiasi, teknologi dan mengembangkan sistem untuk peningkatkan kinerja.
5) Penguasaan teknologi, yaitu kemampuan menyeleksi peralatan dan perlengkapan, menerapkan dan menggunakan teknologi serta mengatasi masalah-masalah dalam aplikasi teknologi. Penuguasaan ini digunakan untuk melaksnakan tugas-tugas organisasi.

Manajemen dalam Tinjauan Filsafat

Filsafat merupakan kajian mendasar dan penting dalam mengulas setiap ilmu pengetahuan, sebab filsafat merupakan ruh dan menjadi kerangka pijak perkembangan ilmu pengetahuan. Selain itu filsafat juga menjadi penentu posisi ilmu pengetahuan tersebut berada. Berikut ini akan diulas secara singkat tentang filsafat manajemen. Pembahasan mencakup pengertian filsafat, obyek filsafat, dan cabang-cabang filsafat. Hal ini penting sebagai dasar untuk memahami Filsafat Manajemen Pendidikan.

PENGERTIAN FILSAFAT MANAJEMEN

Sebagi langkah untuk memahami filsafat dapat dilakukan dengan dua jalan, pertama melacak akar kata filsafat berasal (secara semantic), dan kedua dengan melihat praksis atau aktifitas filsafat dilakukan (secara praksis). Berikut akan diuraikan pengertian filsafat dengan cara pandang dua hal tersebut.

1) *Secara Semantik*

Istilah—Indonesia—"filsafat" merupakan adopsi dari bahasa Arab *'falsafah'*[18], yang diambil dari bahasa Yunani, *'philosophia',* dalam bahasa Inggris '*philosophy*'. Kata *philosophia* adalah gabungan dari dua kata "*philos*" dan "*Sophia*". *'Philos'* berarti cinta, suka *(loving),* sedangkan *'sophia'* berarti pengetahuan, kebijaksanaan, pengetahuan, hikmah, kearifan *(wiadom).* Dengan demikian secara sederhana kata *'philosophia'* dapat diartikan sebagai cinta ilmu pengetahuan, cinta kebijaksanaan, kearifan, hikmah.

Maksud dari pengertian ini adalah setiap orang yang mencintai dan mencurahkan segala daya upaya untuk mendapatkan kearifan, kebijaksanaan, hikmah-hikmah mendalam dalam kehidupan disebut *'philosopher'* (orang yang berfikir secara filsafat) dalam bahasa Arabnya 'failasuf'. Sedangkan pekerjaan berfikirnya adalah kerja filsafat/ber'filsafat'. Seorang yang mencintai ilmu pengetahuan, kearifan dan hikmah (failasuf) adalah mereka yang mengabdikan dirinya kepada llmu pengetahuan untuk kesejahteraan, kedamaian dan kemanfaatan alam semesta.

2) *Secara Praksis*

Pengertian filsafat secara praksis adalah praktek filsafat dalam mendapatkan sesuatu pengertian mendalam dan menyeluruh. Filsafat dalam pengertian praksis ini berarti 'alam pikiran' atau 'alam berpikir'. Seorang yang berfilsafat berarti seorang yang berpikir. Seorang yang merenungkan tentang relaitas hidupnya; apakah hidup itu?, mengapa saya hidup?, siapa yang menghidupkan, Akan kemana hidup saya?, apakah ada hidup setelah mati? Dan sebagainya adalah seorang yang 'berfilsafat' jika perenungan tersebut

[18] Harun Nasution berpenapat bahwa filsafat berasal dari bahasa Arab Falsafa. Lihat Harun Nasution, *Falsafah Agama* (Jakarta: Bulan Bintang, 1991), hal. 3

dilakukan dengan menggunakan perenungan mendalam. Memang tidak setiap orang yang melakukan aktifitas berpikir berarti berfilsafat. Berfilsafat mensyaratkan sebuah aktifitas berfikir yang sungguh-sungguh, mendalam, dan menyeluruh.

Dengan pengertian tersebut sesungguhnya tidak ada salahnya jika dikatakan bahwa setiap manusia adalah failasuf—sebab manusia adalah mahluk yang berfikir—namun tidak merujuk kepada pengertian failasuf yang sebenarnya. Mereka yang melakukan kegiatan berfikir sungguh-sungguh, mendalam, sistematis dan menyeluruh untuk kemaslahatan universal sajalah yang dapat disebut sebagai failasuf.

Terdapat banyak fariasi redaksi definisi filsafat yang diajukan oleh para failusof. Setiap definisi yang diberikan antara satu dangan yang lainnya Nampak berbeda-beda. Fariasi dan perbedaan definisi ini menunjukkan bahwa filsafat sesungguhnya sulit didefinisikan—yang dapat mewakili semua pendapat—bahkan karena sulitnya tersebut, Moh. Hatta dan Langeveld menyarankan agar filsafat tidak didefinisikan[19]. Biarlah seseorang mendefinisikan sesuai dengan konotasinya sendiri setelah mereka belajar filsafat. Namun demikian untuk memberkan batasan-batasan filsafat—menurut penulis—mendefinisikan filsafat tetap penting. Menurut penulis, melihat berbagai pengertian yang diajukan oleh para failusof, filsafat diartikan sebagai aktifitas berfikir medalam, sistematis, metodis dan Universal untuk mencapai kebijaksanaan dalam memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi manusia—yang tidak dapat dipecahkan oleh ilmu pengetahuan biasa—termasuk di dalamnya hakikat Tuhan, manusia dan alam semesta serta bagaimana sikap manusia sebagai konsekuensi dari paham tersebut.

Berikut ini adalah beberapa pengertian filsafat yang diajukan oleh para failusof.

1) Socrates (469 – 399 SM). Memahami filsafat sebagai suatu peninjauan diri yang bersifat reflektif atau perenungan terhadap azas-azas dari kehidupan yang adil dan bahagia.
2) Plato (427 – 347 SM). Mengartikan filsafat sebagai pengetahuan tentang segala yang ada[20].

---

[19] Ahmad Tafsir, *Filsafat Umum, Akal dan Hati Sejak Thales sampai James,* (Bandung: Rosdakarya, 1990), hal. 8

[20] K. Bertens, *Sejarah Filsafat Yunani,* (Yogyakarta: Kanisius, 1981), hal. 155

3) Aristoteles (384 - 322 SM). Filsafat adalah ilmu pengetahuan yang meliputi kebenaran, yang di dalamnya terkandung ilmu-ilmu; metafisika, logika, retorika, etika, ekonomi, politik, dan estetika (filsafat menyelidiki sebab dan asas segala benda).
4) Marcus Tullius Cicero (106 – 43 SM). Filsafat adalah pengetahuan tentang sesuatu yang Maha Agung dan usaha-usaha untuk mencapai-Nya. Ia menyebut filsafat sebagai ibu dari semua pengetahuan .
5) Al-Farabi (meninggal 950 M). Mengartikan filsafat sebagai ilmu pengetahuan tentang alam maujud dan bertujuan menyelidiki hakikat pengetahuan yang sebenarnya[21].
6) Immanuel Kant (1724 -1804). Berpendapat bahwa filsafat adalah ilmu pokok dan pangkal segala pengetahuan yang mencakup di dalamnya empat persoalan, yaitu:" apakah yang dapat kita ketahui? (dijawab oleh metafisika)" apakah yang dapat kita kerjakan? (dijawab oleh etika)" sampai di manakah pengharapan kita? (dijawab oleh antropologi)[22]
7) Bertrand Russel, filsafat sebagai suatu usaha untuk menjawab pertanyaan mendasar secara kritis (*the attempt to answer ultimate question critically*).
8) Kamus Filsafat mengartikan bahwa mencari kebenaran serta kebenaran itu sendiri adalah filsafat. Jika seseorang menjawab sesuatu secara sistematis, radikal, an universal serta bertanggungjawab, maka system pemikiran serta kegiatannya tersebut adalah filsafat[23].
9) Harold H. Titus at. all. Mengajukan lima pengertian filsafat a) filsafat adalah sekumpulan sikap dan kepercayaan terhadap kehidupan dan alam yang biasanya diterimas secara tidak kritis, 2) proses kritik atau pemikiran terhadap kepercayaan dan sikap yang sangat kita junjung tinggi, 3) usaha untuk mendapatkan gambaran keseluruhan, 4) analisa logis dari bahasa serta penjelasan tentang arti kata dan konsep, dan 5) sekumpulan problem-problem yang langsung yang mendapat perhatian dari manusia dan dicarikan jawabannya oleh ahli-ahli filsafat.[24]
10) Drijakara berpendapat bahwa filsafat adalah pikiran manusia yang radikal, artinya dengan mengesampingkan pendirian-pendirian dan

---

[21] Abu Ahmadi, *Filsafat Islam,* (Semarang: Toha Putra, 1988), hal. 8

[22] Abu Bakar Aceh, *Sejarah Filsafat Islam* (Sala: Ramadhani, 1982), hal. 9

[23] Dagobert D. Runes, *Dictinary of Philosophy,* (New Jersey: Littlefield Adams, 1971), hal. 235

[24] Harold H. Titus dkk *Persoalan-Persoalan Filsafat,* Terj. H.M. Rosjidi (Jakarta: Bulan Bintang, 1984), hal. 11-14

pendapat-pendapat yang diterima dan mencoba memperlihatkan pandangan lain yang merupakan akar permasalahan[25].

11) Sidi Gazalba mengartikan filsafat sebagai berfikir secara mendalam, sistematik, radikal dan universal dalam rangka mencari kebenaran, inti, atau hakekat mengenai segala yang ada[26].
12) Hasbullah Bakry mengartikan filsafat adalah sejenis pengetahuan yang menyelidiki segala sesuatu dengan mendalam mengenai ketuhanan, alam semesta dan manusia, sehingga dapat menghasilkan pengetahuan tentang bagaimana hakikat sesuatu sejauh yang dapat dicapai akal manusia dan bagaimana sikap manusia seharusnya setelah mencapai pengetahuan itu.

Merujuk penjelasan dan berbagai pendapat tersebut maka filsafat manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah aktifitas berfikir medalam, sistematis, metodis dan Universal dalam persoalan-persoalan manajemen; apa hakekat atau makna terdalam dari manajemen (ontology), bagaimana menjalankan manajemen (epistemology), dan untuk apa manajemen dijalankan (aksiologi).

OBJEK KAJIAN FILSAFAT MANAJEMEN

Filsafat sebagai disiplin ilmu mempunyai obyek kajian. Objek kajian keilmuan berangkat dari sebuah masalah yang muncul dan ingin dipecahkan, usaha untuk memecahkan masalah memerlukan metode dan untuk menjawab masalah dengan metode tersebut diperlukan sistematikan ilmiah yang valid. Dengan demikian "permasalahan" adalah obyek dari ilmu pengetahuan, Permasalahan apa yang akan dipecahkan atau yang menjadi pokok bahasan, itulah yang disebut obyek. Dengan kata lain, obyek dimaknai sebagai sesuatu yang merupakan bahan dari penelitian atau pembentukan pengetahuan. Obyek kajian inilah yang membedakan antara ilmu satu dengan yang lainnya.

Obyek kajian ilmu pengetahuan terbagi menjadi dua macam yaitu obyek material dan obyek formal.

---

[25] N. Drijakara, *Percikan Filsafat,* (Jakarta: Pembangunan, 1966), hal. 5
[26] Sidi Gazalba, *Sistematika Filsafat,* (Jakarta: Bulan Bintang, 1967), hal. 15

1) ***Obyek Material Filsafat Manajemen***[27]

Obyek material adalah sasaran material suatu penyelidikan, pemikiran atau penelitian ilmu[28]. Dalam pengertian lain, obyek material adalah bahan yang menjadi tinjauan penelitian atau pembentukan pengetahuan[29]. Obyek material juga berarti hal yang diselidiki, dipandang atau disorot oleh suatu disiplin ilmu. Obyek material mencakup apa saja, baik yang *konkret* maupun yang *abstrak*, yang *materil* maupun yang *non-materil*. Bisa pula berupa hal-hal, masalah-masalah, ide-ide, konsep-konsep dan sebagainya. Misalnya: objek material dari sosiologi adalah manusia. Contoh lainnya, lapangan dalam logika adalah asas-asas yang menentukan pemikiran yang lurus, tepat, dan sehat. Maka, berpikir merupakan obyek material logika. Istilah obyek material juga sering disebut pokok persoalan *(subject matter).*

Dalam kajian filsafat manajemen obyek material manajemen adalah sebagaimana obyek material ilmu lain yaitu manusia[30]. Manusia dalam konteks ini adalah dalam sebuah kerjasama organisasi/lembaga. Dalam melakukan kerjasama, filsafat manajemen didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan rasio dalam rangka mencapai tujuan bersama.

2) ***Obyek Formal Manajemen***

Obyek formal adalah cara pendekatan yang dipakai atas obyek material, sehingga mencirikan atau mengkhususkan bidang kegiatan tertentu. Obyek formal juga dapat diartikan sebagai sudut pandang yang ditujukan pada bahan dari penelitian atau pembentukan pengetahuan itu, atau sudut pandang darimana obyek material itu disorot. Obyek formal inilah yang membedakan bidang ilmu satu dengan bidang lain. Maksudnya adalah sebuah obyek material ilmu dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang sehingga menghasilkan ilmu yang berbeda-beda. Obyek material sebuah ilmu bisa saja

---

[27] Dalam kajian filsafat, yang menjadi obyek material filsafat adalah segala sesuatu yang ada dan yang mungkin ada, baik yang materiil-empiris maupun non-material-abstrak. Sebagian pakar filsafat membagi obyek material filsafat dalam tiga bagian yaitu; yang ada dalam kenyataan, yang ada dalam pikiran, dan yang ada dalam kemungkinan. Sedangkan obyek formal filsafat adalah sudut pandang yang menyeluruh, radikal dan obyektif tentang yang ada untuk diketahui hakekatnya. Lihat. Lasiyo & Yuwono, *Pengantar Ilmu Filsafat,* (Yogyakarta: Liberty, 1985), hal. 6

[28] Suparlan Suhartono, Ph.D. *Dasar-dasar Filsafat.* 2004. (Yogyakarta: Ar-Ruzz). Hal: 97

[29] Drs. Surajiyo, at.all D*asar-dasar Logika.* 2006. (Jakarta: Bumi Aksara). Hal: 11

[30] H.M. Faried Ali, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta: RajaGrafindo, 2004), hal. 2

sama, akan tetapi obyek formalnya pasti berbeda, sebab obyek formal adalah sudut pandang dan tujuan penyeledikan. Dengan demikian sebuah ilmu pengetahuan dengan mudah diketahui dengan mengetahui obyek formal tersebut.

Dengan demikian, obyek formal manajemen adalah keteraturan, pengaturan atau kepemerintahan. Dalam hal ini keteraturan dalam hubungannya antara satu pihak sebagai pengatur dengan pihak lain sebagai yang diatur, baik dalam internal kerjasama maupun eksternal, individu maupun kelompok[31].

Berikut ini tabel untuk memudahkan membedakan obyek material dan formal ilmu pengetahuan yang dicontohkan sebagai objek material adalah manusia. Manusia dapat dikaji dari sudut pandang bermacam-macam; dari segi sikap dan tingkah lakunya akan menghasilkan disiplin ilmu psikologi, kebutuhan hidup dan cara memenuhinya maka akan muncul disiplin ilmu ekonomi, hubungan sosial sesama manusia maka akan muncul disiplin ilmu sosiologi, dalam hal keteraturannya akan muncul disiplin ilmu manajemen dan seterusnya.

Tabel. 1.6
Obyek Material dan Obyek Formal Ilmu Pengetahuan

Disiplin Ilmu	Obyek Material	Obyek formal
Biologi	MANUSIA	Struktur manusia
Sosiologi		Hubungan sosial manusia
Antropologi		Hubungan kebudayaan manusia
Psikologi		Sikap dan tingkah laku manusia
Kesehatan		Kondisi-kondisi kehidupan manusia
Pendidikan		Pembentukan kepribadian manusia
Manajemen		Keteraturan, pengaturan atau kepemerintahan dalam organisasi.

ONTOLOGI, EPISTEMOLOGI DAN AKSIOLOGI FILSAFAT MANAJEMEN

Dalam kajian filsafat dikenal dengan istilah Ontologi, Epitemologi dan Aksiologi. Ketiga hal tersebut dikenal dengan cabang filsafat. Dalam setiap kajian filsafat pasti mencakup ketiga cabang tersebut.

[31] H.M. Faried Ali, *Filsafat Administrasi,...* hal. 3

1) ***Ontologi Filsafat Manajemen***

Ontologi merupakan bagian mendasar dari filsafat. Ontologi berasal dari bahasa Yunani yaitu "ontos" yang berarti ada dan "logos" yang berarti ilmu. Jadi ontology adalah ilmu yang membahas tentang "yang ada". Ontologi berupaya mencari inti yang termuat dalam setiap kenyataan yang ada yang meliputi semua realitas dalam semua bentuknya.

Dalam konteks manajemen, ontology dalam filsafat manajemen adalah pemikiran yang mendasarkan pada hakekat dan makna yang dikandung dalam ilmu manajemen tersebut yaitu terciptanya Keteraturan, pengaturan atau kepemerintahan dalam organisasi.

Banyak terdapat aliran dalam ontology dalam filsafat manajemen diantaranya adalah positivisme dan rasionalisme. Positivisme lebih mengutamakan pada hal-hal yang positif dan berdasarkan pada hati nurani, sedangkan rasionalisme lebih banyak mengandalkan akal.[32]

2) ***Epistemologi Filsafat Manajemen***

Epistimologi adalah suatu cabang filsafat yang berkaitan dengan teori pengetahuan. Epistimologi bersal dari bahasa Yunani "episteme" yang berarti pengetahuan dan "logos" yang berarti ilmu. Jadi epistemologi berarti cabang filsafat yang membahas tentang ilmu pengetahuan. Epistemologis membahas tentang persoalan-persoalan seputar; apa sesungguhnya pengetahuan, dari mana sumber pengetahuan diperoleh dan bagaimana cara memperolehnya.

Para failosof berbeda pendapat dalam menjawab berbagai pertanyaan epistemologis tersebut. Perbedaan ini kemudian melahirkan berbagai aliran dalam filsafat seperti empirisme, rasionalisme, positivisme, rasionalisme kritis, dan intuisionisme.

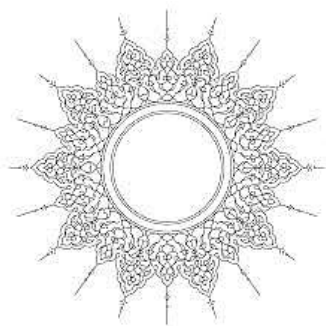
Mengenai sumber pengetahuan para tokoh menjabarkan sumber-sumber ilmu pengetahuan manusia yaitu :

a) Pengetahuan wahyu, kebenarannya mutlak dan abadi berasal dari luar manusia

---

[32] Makmur, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 46-47

b) Pengetahuan intuitif, hasil ekspresi dari keunikan dan individualitas seseorang sehingga validitas pengetahuan ini bersifat pribadi.
c) Pengetahuan rasional diperoleh dengan latihan rasio tanpa disertai observasi terhadap peristiwa faktual
d) Pengetahuan empiris, pengetahuan diperoleh lewat pengalaman, observasi atau penginderaan
e) Pengetahuan otoritas, menerima pengetahuan bukan karena mengeceknya diluar diri kita melainkan telah dijmin oleh otritas atau sumber yang memiliki wewenang seperti, kyai, pakar.

Sedangkan sebagai pembuktian kebenaran ilmu pengetahuan, dalam kajian epistemologis dikenal tiga macam teori kebenaran yaitu:

1. Teori korespondensi yaitu; dikatakan benar jika terdapat relasi interaksional antara subyek dan obyek. Materi yang terkandung dalam pernyataan koresponden ada hubungannya dengan obyek yang sebenarnya. Misalnya, setiap orang dilahirkan oleh seorang ibu. Pernyataan ini benar karena memang setiap orang dilahirkan oleh ibu bukan bapak.
2. Teori koherensi yaitu; dikatakan benar jika merujuk kepada kebenaran yang sesuai dengan pernyataan sebelumnya yang merupakan kebenaran logis. Misalnya setiap mahluk hidup akan mati, manusia adalah mahluk hidup maka manusia akan mati.
3. Teori pragmatisme yaitu; dikatakan benar jika sesuatu itu berfungsi bagi kehidupan manusia. Kebenaran ini dilihat dari nilai gunannya, apakah hal tersebut mempunyai nilai guna ataukah tidak. Misalnya, *cooperative learning* adalah metode belajar untuk miningkatkan hasil belajar siswa, dan secara ilmiah terbukti bahwa hasil belajar siswa meningkat dengan metode *cooperative learning.* Dengan demikian teori tersebut dapat dianggap benar.

Dalam kajian filsafat manajemen, epistemology manajemen pada dasarnya sama dengan epistemology bidang ilmu-ilmu lain *(social sciences)* dalam hal sumber pengatuhuan, penggunaan metode, validitas, verivikasi dan lainnya.

3) *Aksiologi Filsafat Manajemen*

Aksiologi, berasal dari bahasa yunani kuno terdiri dari kat aksios yang berarti nilai dan kata logos yang berarti teori. Jadi aksiologi merupakan cabang filsafat yang mempelajari nilai. Nilai secara sederhana dapat diartikan sebagai sesuatu yang baik yang diinginkan bersama.

Terdapat banyak nilai yang ingin dicapai dalam kajian filsafat manajemen, nilai-nilai ini berkembang terus sesuai dengan konteks dan tututan jaman. Nilai-nilai tersebut diantaranya adalah nilai efisiensi, efektivitas, ekonomi dan rasionalitas. Dalam konteks kekinian, nilai manajemen yang harus diperhatikan adalah nilai daya tanggap terhadap lingkungan (manajemen ekologis), nilai partisipatif, nilai keadilan social dan lain-lain.

BAGIAN DUA: MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

BAGIAN DUA
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PENGERTIAN PENDIDIKAN

Pedagogik atau yang populer dengan istilah pendidikan *(education)* secara semantik berasal dari bahasa Yunani Paidagogia yang berarti "pergaulan dengan anak-anak". Pedagogos adalah seorang nelayan atau bujang dalam zaman Yunani kuno yang pekerjaannya mengantar dan menjemput anak-anak ke dan dari sekolah. Selain itu, di rumahnya anak tersebut selalu dalam pengawasan dan penjagaan para paedagogos tersebut. Istilah ini berasal dari kata Paedos yang berarti anak, dan agogos yang berarti saya membimbing atau memimpin.[1] Padanan kata pedagogic dalam bahasa Arab menurut Muhammad Ali Al-Khuli adalah *tarbawy* atau *ta'limy*[2] yang berkaitan dengan pedagogi/pendidikan.

Secara umum, pendidikan sesungguhnya dapat difahami dalam dua pengertian yaitu secara luas-tidak terbatas dan secara sempit-terbatas. Pengertian pendidikan secara luas adalah hidup. Pendidikan adalah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Pendidikan adalah segala situasi hidup yang mempengaruhi pertumbuhan individu.[3] Pengertian ini menyiratkan bahwa pendidikan telah dimulai sejak manusia berada di muka bumi, atau bahkan sejak dalam kandungan. Adanya pendidikan adalah setua dengan adanya kehidupan

---

[1] M. Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis,* (Bandung: Remaja Karya, 1988), hal. 1

[2] Muhammad Ali Al-Khuli, *Qamus al-Tarbiyyah,* (Lebanon: Dar al-'Ilm li al-Malayin, 1981), hal. 345

[3] Redja Mudyahardjo, *Pengantar pendidikan, sebuah studi awal tentang dasar-dasar pendidikan pada umumnya dan pendidikan di indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal 3.

manusia. Masa pendidikan pada pengertian luas ini adalah berlangsung seumur hidup dalam setiap saat selama ada pengaruh lingkungan. Lingkungan pendidikannya adalah berlangsung dalam segala lingkungan hidup, baik yang khusus diciptakan untuk kepentingan pendidikan maupun yang ada dengan sendirinya. Bentuk kegiatnnya adalah terbentang dari bentuk-bentuk yang misterius atau tidak disengaja sampai dengan terprogram. Pendidikan berbentuk segala macam pengalaman belajar dalam hidup. Pendidikan berlangsung dalam beraneka ragam bentuk, pola, dan lembaga. Pendidikan dapat terjadi disembarang, kapan, dan dimana saja dalam hidup. Dan tujuannya adalah terkandung dalam setiap pengalaman belajar, tidak ditentukan dari luar. Tujuan pendidikan adalah pertumbuhan. Tujuan pendidikan adalah tidak terbatas. Tujuan pendidikan adalah sebagaimana dengan tujuan hidup.

Pengertian pendidikan secara sempit atau sederhana adalah persekolahan. Pendidikan adalah pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal. Pendidikan adalah segala pengaruh yang diupayakan sekolah terhadap anak dan remaja yang diserahkan kepadanya agar mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubunngan dan tugas sosial.[4]

Pendidikan—dalam arti sederhana—juga diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan.[5] Dalam perkembangannya, istilah pendidikan atau *paedagogie* berarti bimbingan atau pertolongan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa agar ia menjadi dewasa. Dewasa dimaksud adalah dapat bertanggungjawab tehadap diri sendiri secara biologis, psikologis, *paedagogis* dan sosiologis, selanjutnya, pendidikan diartikan sebagai usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental.[6]

Pengertian pendidikan secara sempit ini, mempunyai karakteristik tertentu yaitu masa pendidikan, pendidikan berlangsung dalam waktu yang terbatas, yaitu masa anak dan remaja. Jenjang pendidikan yaitu pra sekolah,

---

[4] Redja Mudyahardjo, *Pengantar pendidikan..., hal.* 6
[5] Hasbullah, *Dasar-dasar ilmu pendidikan,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 1
[6] Sudirman N., dkk., *Ilmu pendidikan,* Bandung: Remaja Rosda Karya, 1992), hal. 4

sekolah dasar, menengah, atas dan pendiidkan tinggi. Lingkungan pendidikan, pendidikan berlangsung dalam lingkungan pendidikan yang diciptakan khusus untuk menyelenggarakan pendidikan. Secara teknis pendidikan dilaksanakan di kelas. Bentuk kegiatan, isi pendidikan tersusun secara terprogram dalam bentuk kurikulum. Kegiatan pendidikan teratur, terjadwal, dan terdapat guru-guru mata pelajaran yang mempunyai peranan sentral dalam proses pendidikan. Tujuan pendidikan telah dirumuskan dan disesuaikan kompetensi-komptensi tertentu.

Selain pengertian pendidikan sebagaimana tersebut, terdapat banyak pengertian pendidikan yang di ungkapkan oleh para tokoh pendidikan, diantaranya adalah: Langeveld, pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup, cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri. Pengaruh itu datangnya dari orang dewasa (atau orang yang diciptakan oleh orang dewasa seperti sekolah, buku, putaran hidup sehari-hari, dan sebagainya) dan ditujukan kepada orang yang belum dewasa[7].

John Dewey mendefinisikan pendidikan sebagai proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional ke arah alam dan sesama manusia[8]. Dalam *Dictionary of Education* di sebutkan bahwa, pendidikan adalah (1) keseluruhan proses dimana seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya yang bernilai positif dalam masyarakat dimana mereka hidup. (2) proses sosial di mana orang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga dia dapat memperoleh atau mengalami perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimal.[9]

Ki Hajar Dewantara mengartikan pendidikan sebagai tuntunan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak. Sedangkan menurut Driyarkara,

---

[7] Langeveld, *Paedagogik teoritis/ sistematis,* (Jakrta: FIP-IKIP, 1971), hal. 5

[8] Hasbullah, *Dasar-dasar ilmu pendidikan...,* hal. 2

[9] Carter V. Good, *Dictionary of education,* (New York, Mc. Graw Hill Book Company, Inc, 1945), hal. 145

pendidikan adalah pemanusiaan manusia muda atau pengangkatan manusia muda ke taraf insan.[10]

Selain berbagai pengertian pendidikan tersebut, pendidikan juga dapat diartikan dalam perspektif, artinya pendidikan dapat didekati dengan berbagai sudut pandang tertentu. Sudut pandang inilah yang secara spesifik-partikular membedakan antara pengertian satu dengan yang lainnya. Sebagai contoh adalah pengertian pendidikan dalam perspektif ke-Indonesiaan akan berbeda dengan pengertian pendidikan dalam perspektif Negara lain. Pendidikan dalam perspektif Islam tentu juga akan berbeda dengan pendidikan dalam perspektif keyakinan agama lain. Namun demikian, titik temu makna partikular pendidikan tersebut terdapat pada semangat universalnya yaitu sebuah usaha menuju kehidupan yang lebih baik.

Dalam perspektif ke-Indonesiaan pengertian, fungsi dan tujuan pendidikan terumuskan pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 dan 3 yaitu:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sedangkan dalam perspektif Islam, pengertian pendidikan (pendidikan Islam) merujuk pada beberapa istilah yaitu "*al-tarbiyah*", "*al-ta'dib*", "*al-ta'lim*" (*التربية - تأديب - تعليم*). Dari ketiga istilah tersebut, yang paling popular digunakan dalam menyebutkan praktik pendidikan Islam adalah terminologi "*al-tarbiyah*"

[10]Driyarkara, *Driyarkara tentang pendidikan,* (Yogyakarta: Kanisius, 1980), hal. 78

seperti penggunaan istilah *"at-Tarbiyah al-Islamiyah"/ (التربية الآسلامية)* yang berarti pendidikan Islam.

Syed Muhammad Al-Naquib Al-Attas—seorang tokoh pemikiran pendidikan Islam—berpendapat bahwa sesungguhnya istilah yang paling tepat untuk pendidikan Islam adalah *"ta'dib"*, sebab struktur konsep *ta'dib* sudah mencakup unsur-unsur ilmu instruksi *(ta'lim),* dan pembinaan yang baik *(tarbiyah).*[11] Berbeda dengan pendapat Al-Attas, Konferensi Internasional Islam I di Mekah tahun 1977 mengartikan pendidikan Islam mencakup tiga pengertian sekali gus yakni *tarbiyah, ta'lim, ta'dib.*[12]

Terlepas dari perbedaan dan perdebatan makna semantik tersebut, pendidikan Islam sesungguhnya menghendaki terbentuknya manusia yang berkepribadian muslim yang semua aspek-aspek kehidupannya berlandaskan kepada ajaran Islam dan seluruh aktivitasnya diyakini sebagai Ibadah dalam rangka pengabdian kepada Allah dan penyeraan diri kepada-Nya.

PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dalam pembahasan ini—sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya—pengunaan istilah manajemen dan administrasi adalah sama, dan penulis memilih mengunakan istilah manajemen.

Manajemen pendidikan adalah gabungan dari dua kata yang mempunyai satu makna yaitu manajemen dan pendidikan. secara sederhana manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang dipraktekkan dalam dunia pendidikan dengan spesifikasi dan ciri-ciri khas yang ada dalam pendidikan.

Manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat-alat yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan. Unsur manajemen dalam pendidikan merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam bidang pendidikan. Manajemen pendidikan merupakan rangkaian proses yang terdiri

[11] Wan Mohd Nor Wan Daud, *Filsafat dan Praktik Pendidikan Islam Syed M. Naquib Al-Attas,* (Bandung: Mizan, 2003), hal. 175.

[12] King Abdul Aziz University, *First Word Conference on Muslim Education, Recommendation, Jedah and Makkah;* King Abdul Aziz University, 1977, hal. 15

dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan yang dikaitkan dengan bidang pendidikan.

Para ahli juga telah mengemukaan beberapa pendapat tentang pengertian manajemen pendidikan. G.Z. Roring sebagaimana dikutip Ngalim Purwanto[13] mengungkapkan beberapa pengertia administrasi pendidikan.

> *Administrasi pendidikan adalah cara bekerja dengan orang-orang di dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik, tepat dan benar sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.*
> *Administrasi pendidikan dapat juga diartikan sebagai pelaksanaan pemimpin yang mewejudkan aktivitas kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan pendidikan.*
> *Administrasi pendidikan adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar seperti mengenai perumusan policy, pengarahan usaha, koordinasi, konsultasi, korespondensi, konrol perlengkapan dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah dan sebagainya.*

Husaini Usman mendefinisikan manajemen Pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya,masyarakat, bangsa dan Negara. Secara lebih singkat administrasi pendidikan juga dapat diartikan sebagai seni dan mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen, manajemen pendidikan dapat pula diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.[14]

Hadari Nawawi[15] mengemukan pendapat bahwa Administrasi Pendidikan adalah ilmu terapan dalam bidang pendidikan yang merupakan

---

[13] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Mutiara, 1970), hal. 9

[14] Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan,* Yogyakarta: PPs, 2004, hal. 8

[15] Hadari Nawawi Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), hal. 11

rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Bush[16] memberikan pengertian manajemen pendidikan sebagai berikut: "*Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organizations.*" Djam'an Satori menjelaskan bahwa manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[17]

Beberapa pengertian tersebut menyiratkan bahwa manajemen pendidikan sebagai seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan mendayagunakan semua sumberdaya yang ada yang dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan. Sumberdaya dalam konteks manajemen pendidikan adalah berupa *man* (manusia=guru, siswa, karyawan), *money* (uang=biaya), *materials* (bahan/alat-alat pembelajaran), *methods* (teknik/cara), *machines* (mesin=fasilitas), *market* (pasar), dan *minuts* (waktu) yang biasa di sebut 7 M.

Bidang garapan atau ruang lingkup manajemen pendidikan secara lebih rinci—sebagaimana diungkapkan Engkoswara—dapat dilihat dalam table berikut.[18]

---

[16] Tony Bush dan Coleman M., *Leadership and Strategic Management in Education, (*London: Paul Chapman Publishing Ltd., 2000), hal. 4

[17] Djam'an Satori, Materi kuliah Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan, PPs UPI, November 2008

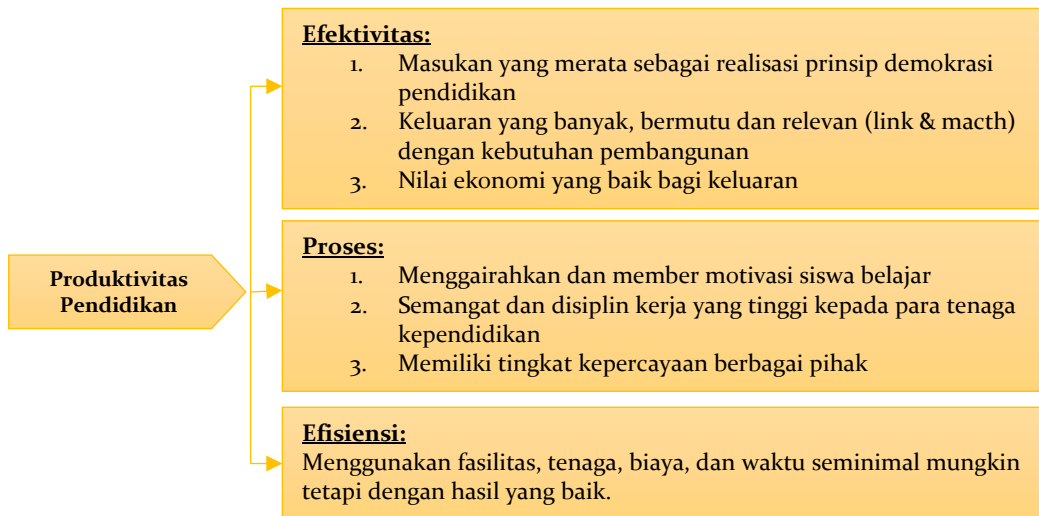
[18] Egkoswara, Materi Kuliah Isu-Isu Global Pendidikan, PPs UPI, November 2008

Garapan / Fungsi	SDM			SB			SDF		
	PD	G	PJ	SL	M	A	D	F	
Perencanaan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	TP
Pengorganisasian	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Pelaksanaan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Pengawasan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Tabel. 2.1
Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Keterangan:

PS	**: Peserta Didik**	**M**	**: Metode Pengajaran**
G	: Guru	A	: Alat/media/buku pelajaran
PJ	: Pengguna Jasa Pendidikan	D	: Dana
SL	: Silabus	F	: Fasilitas
SDM	: Sumber Daya Manusia	SDF	: Sumber Dana dan Fasilitas
SB	: Sumber Belajar	TP	: Tujuan Pendidikan

Hasil yang diharapkan dari manajemen pendidikan adalah produktivitas lembaga pendidikan. Produktivitas lembaga pendidikan dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah kesepadanan antara masukan yang merata dan keluaran yang banyak dan bermutu tinggi. Sedangkan efisiensi adalah merujuk pada motivasi belajar yang tinggi, semangat belajr, kepercayaan berbagai pihak dan pembayaran, waktu dan tenaga yang sekecil mengkin dengan hasil yang sebesar-besarnya. Produktivitas pendidikan dapat dilihat dalam bagan berikut:

Gambar. 2.1
Produktivitas pendidikan

Dengan demikian, maka manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan penerapan dari prinsip manajemen pada umumnya, sehingga manajemen pendidikan mempunyai kekhasan dalam bidang tujuan, proses, dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya, manajemen pendidikan senantiasa harus bermuara pada tujuan pendidikan, yaitu pengembangan kepribadian dan kemampuan mengaktualisasikan potensi peserta didik. Berdasar prosesnya manajemen pendidikan harus dilandasi sifat *edukatif* yang berkenaan dengan unsur manusia yang tidak semata-mata dilandasi prinsip efektivitas dan efisiensi melainkan juga harus dilandasi dengan prinsip mendidik. Berdasar orientasinya, manajemen pendidikan diorientasikan atau dipusatkan kepada peserta didik.

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Setidaknya terdapat dua pengertian atau maksud dalam istilah "Manajemen Pendidikan Islam". *Pertama* Manajemen Pendidikan Islam dimaksudkan sebagai praktik manajemen di lembaga pendidikan Islam, dan

kedua Manajemen Pendidikan Islam dimaksudkan sebagai sebuah konsep atau pemikiran tentang manajemen pendidikan dalam Islam.

Pada pengertian pertama Manajemen Pendidikan Islam sebagai ilmu terapan *(applied science)* yang diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan Islam. Kata "Islam" disini berarti lembaga/organisasi pendidikan yang didirikan oleh umat Islam. Lembaga pendidikan Islam disini pada umumnya merujuk pada dua maksud yaitu *pertama,* lembaga pendidikan di bawah pengelolaan, pembinaan, koordinasi, atau tanggungjawab organisasi sosial keagamaan. Pada kasus ini, hampir setiap organisasi sosial keagamaan di Indonesia mengelola dan mengembangkan pendidikan sesuai dengan arah dan tujuan perjuagan organisasi diantaranya adalah Nahdlatul Ulama (NU), Muhammadiyah, Persis (Persatuan Islam), Mathlaul Anwar (MA), Persatuan Tarbiyah Islamiyah (Perti), Al Washliyah, dan lain-lain. *Kedua* lembaga pendidikan yang didirikan dan didesikasikan untuk pengembangan dan pelaksanaan pendidikan-pengajaran yang berbasiskan ideologi dan semangat keislaman. Lembaga pendidikan semacam ini pada umumya dikelola dalam payung Yayasan Pendidikan Islam (YPI) yang berdiri sendiri dan tidak berafiliasi dengan lembaga sosial keagamaan *mainstream* seperti NU dan Muhammadiyah.

Manajemen pendidikan Islam dalam pengertian manajemen yang dipraktikkan di lembaga pendidikan Islam pada praktiknya adalah melaksanakan prinsip dan fungsi-fungsi manajemen di lembaga pendidikan Islam. Praktik manajemen yang berkembang dan biasa dijalankan di organisasi umum-sekuler dipinjam-diadopsi kemudian diterapkan di lembaga pendidikan Islam. Kata "Islam" dalam praktik manajemen semacam ini adalah lembaga/organisasi dan semangat *(spirit)*, nilai keislaman yang menjiwai aktivitas organisasi.

Pada pengertian kedua, manajemen pendidikan Islam sebagai sebuah konsep atau pemikiran tentang manajemen pendidikan dalam Islam. Manajemen pendidikan Islam dalam pengertian ini dapat digolongkan dalam disiplin ilmu-ilmu murni *(pure science)*. Persoalannya kemudian menjadi agak rumit ketika manajemen pendidikan Islam dalam rumpun ilmu-ilmu sosial-Humaniora "belum" dikenal dan belum mendapatkan dasar pijakannya. Masih diperlukan usaha dan pemikiran serius untuk meneguhkan Manajemen

Pendidikan Islam ke dalam rumpun Ilmu-Ilmu Sosial-Humaniora yang berdiri sendiri.

Manajemen Pendidikan Islam sebagai sebuah Ilmu umumnya dimasukkan dalam rumpun Ilmu-Ilmu Sosial, dan diposisikan sebagai turunan dari ilmu Administrasi/Manajemen Publik *(Public Administration)* yang di dalamnya mencakup manajemen pendidikan, dan "Manajemen Pendidikan Islam".

Praktik yang banyak terjadi dalam pembahasan konsep manajemen pendidikan Islam adalah upaya "Islamisasi"[19] manajemen dalam Islam. Yaitu upaya justifikasi teori, prinsip, dan konsep manajemen pada umumnya ke dalam prinsip dan ajara Islam yang didasarkan pada sumber-sumber Hukum dan pedoman hidup Islam (al-Qur'an, Hadits, Ijma, Qiyas, dll). Masih diperlukan jalan panjang, dan pemikiran sungguh-sungguh dalam upaya *positioning* manajemen pendidikan Islam dalam disiplin ilmu yang kokoh—tidak sekedar *labeling* prinsip Islam dalam ilmu manajemen yang sudah mapan.

Manajemen pendidikan Islam pada dasarnya adalah seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Manajemen pendidikan Islam disebut sebagai seni karena praktik manajemen selalu bersinggungan, berhubungan dan bersinergi dengan orang-

---

[19] Perdebatan mengenai Islamisasi Ilmu pengetahauan popular sejak tahun 1980 an dengan tokohnya Syed Muhammad Naquib al-Attas (Dewesternisasi), Isma'il Raji al-Faruqi (Islamisasi Pengetahuan), dan Ziauddin Sardar. Islamisasi ilmu pengetahuan pada intinya adalah usaha mengislamkan konsep-konsep keilmuan Barat kepada konsep *tauhid, syari'ah, sirah,* dan *tarikh* sehingga hasilnya adalah sains Islam, psikologi Islam, sosiologi Islam, dan lain-lain. Penjelasan lengkap tentang Islamisasi pengetahuan atas pemikiran Syed M. Naquib Al-Attas ditulis oleh Wan Mohd Nor Wan Daud, *Filsafat dan Praktik Pendidikan Islam Syed M. Naquib Al-Attas* (trj) *The Education Philosophy and Practice of Syed M. Naquib Al-Attas.* (Bandung: Mizan, 2003). Wan Mohd Nor Wan Daud, *The Educational Philosophy and Practice of Syed M. Naquib Al-Attas* (Malaysia: ISTAC, 1998). Lihat juga Hanna Djumhana Bastaman, *Islamisasi Sains dengan Psikologi sebagai Ilustrasi,* Jurnal Ulumul Qur'an Vol. II.1991/1411: 10-17.

orang baik secara individu maupun kelompok dengan maksud bekerja bersama dan menggerakkannya sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Dalam hal ini maka manajemen pendidikan Islam merupakan seni menggerakkan orang-orang dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan manajemen pendidikan Islam sebagai ilmu menunjukkan sebagai upaya sistematis disiplin ilmu terapan *(applied science)* dalam memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan, dan membuat sistem kerjasama tersebut bermanfaat bagi kemanusiaan. Upaya sistematis dalam manajemen pendidikan Islam diwujudkan dalam fungsi-fungsi manajemen: merencanakan *(planning),* mengorganisasikan *(organizing),* menggerakkan *(actuating),* dan mengontrol-mengevaluasi *(controlong/evaluating).*[20]

Dengan kata lain manajemen pendidikan Islam adalah seluruh proses kegiatan bersama dalam lembaga pendidikan Islam dengan mendayagunakan semua sumberdaya yang ada, yang dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif (*do the right things*-melakukan pekerjaan yang benar), efisien (*do things right*-melakukan pekerjaan dengan benar), dan produktif. Sumberdaya dalam konteks manajemen pendidikan Islam adalah berupa *man* (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan), *money* (biaya/pendanaan), *materials* (bahan: kurikulum, informasi), *methods* (metode, teknik, strategi), *machines* (sarana dan prasarana), *market* (lulusan, pengguna lulusan/user), dan *minuts* (waktu). Sumberdaya pendidikan Islam *(Islamic education resources)* tersebut biasa di sebut 7 M. secara diagramatik dapat dilihat pada gambar 2.

Dengan demikian maka manajemen pendidikan Islam pada dasarnya merupakan penerapan dari prinsip manajemen pendidikan pada umumnya, sehingga manajemen pendidikan Islam mempunyai kekhasan dalam bidang tujuan, proses, dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya, manajemen pendidikan Islam senantiasa bermuara pada tujuan pendidikan Islam, yaitu pengembangan *fitrah* dan aktualisasikan potensi peserta didik sebagai *khalifah*

---

[20] Mengenai fungsi-fungsi manajemen ini terdapat berbagai variasi yang dirumuskan oleh para tokoh manajemen Henry Fayol: *Planning, Organizing, Commanding, coornitaing, controlling.* Luther M. Gulick: *Planning and Budgeting, Organizing, directing, Coordinating, Reporting.* Harold Koontz dan Cyril O'Donnell: *Planning, Organizing and staffing, Directing, Controlling.* Luis A. Allen: *Planing, Organizing, Leading, Controling.* George R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Controling*. Dan lain-lain

menuju kesempurnaan hidup atau *insan kamil*. Berdasar prosesnya, manajemen pendidikan Islam harus dilandasi dengan *ruh* dan semangat *theologis-edukatif* yang berkenaan dengan *kemaslahatan* manusia yang tidak semata-mata dilandasi prinsip efektivitas, efisiensi dan produktivitas, melainkan juga harus dilandasi dengan prinsip mendidik. Berdasar orientasinya, manajemen pendidikan Islam diorientasikan atau dipusatkan kepada peserta didik yang *fitrah* dan kaya potensi *(student centre learning)*.

MANAJEMEN PENDIDIKAN SEBAGAI DISIPLIN ILMU

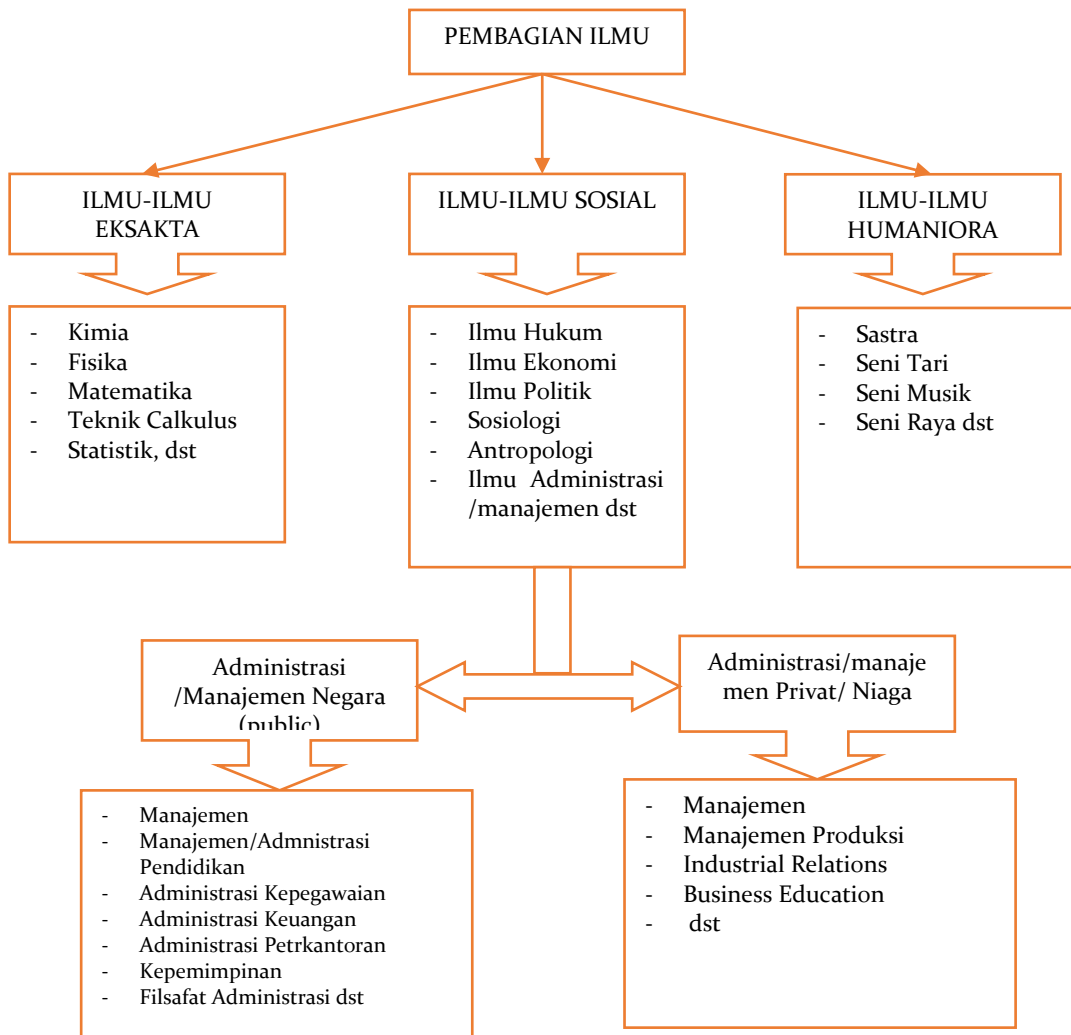
Sesuatu dapat dikatakan sebagai disiplin ilmu yang berdiri sendiri mensyaratkan obyek kajian yang jelas. Obyek kajian tersebut terdiri dari dua hal yaitu obyek Material dan obyek formal. Obyek kajian inilah yang membedakan antara ilmu satu dengan yang lainnya.

Obyek material adalah sasaran material suatu penyelidikan, pemikiran atau penelitian ilmu, atau dalam pengertian lain, obyek material adalah bahan yang menjadi tinjauan penelitian atau pembentukan pengetahuan. Obyek material juga berarti hal yang diselidiki, dipandang atau disorot oleh suatu disiplin ilmu. Obyek material kajian manajemen pendidikan adalah sebagaimana obyek material ilmu lain yaitu manusia. Obyek material "manusia" dalam konteks ini adalah dalam sebuah kerjasama organisasi/lembaga dan system pendidikan.

Obyek formal adalah sesuatu yang membedakan bidang ilmu satu dengan bidang lain. Obyek formal adalah sudut pandang yang ditujukan pada bahan dari penelitian atau pembentukan pengetahuan itu, atau sudut pandang darimana obyek material itu disorot. Sebuah ilmu pengetahuan dengan mudah diketahui dengan mengetahui obyek formalnya.

Obyek formal manajemen pendidikan adalah keteraturan, pengaturan atau keserasian dalam pelaksanaan pendidikan. Keteraturan dalam hal ini adalah hubungan antara satu pihak sebagai pengatur dengan pihak lain sebagai yang diatur, baik dalam internal kerjasama maupun eksternal, individu maupun kelompok dalam bidang pendidikan.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa manajemen pendidikan mempunyai bahasan yang jelas terkait dengan pengaturan, keserasian dalam

organisasi. Manajemen pendidikan merupakan disiplin ilmu terapan *(applied science)* dari kelompok ilmu-ilmu social (humaniora), karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip-prinsipnya diterapkan untuk meningkatkan kebaikan hidup manusia. Jika distrukturkan maka posisi ilmu manajemen pendidikan berapada pada posisi sebagaimana dalam gambar berikut:

Gambar. 2.2
Posisi Ilmu Manajemen Pendidikan dalam Ilmu Pengetahuan
(diolah dari Siagian, 1985:22)

RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen pendidikan Islam pada dasarnya adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pengelolaan bidang-bidang pendidikan Islam. Bidang garapan manajemen pendidikan Islam meliputi semua kegiatan yang menjadi sarana penunjang proses belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan Islam adaah sebagaimana manajemen pendidikan pada umumnya yaitu perencanaan; pengorganisasian; pengarahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi dan negoisasi, serta pengembangan organisasi); pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan. Monitoring dan evaluasi sering disingkat ME atau Monev. Gambaran menyeluruh tentang ruang lingkup manajemen pendidikan sebagai proses dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel. 2.2
Ruang Lingkup Fungsi Manajemen

Fungsi Manajemen Sumber Daya	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengendalian
Man	v	v	v	v
Money	v	v	v	v
Methods/media	v	v	v	v
Material	v	v	v	v
Machines	v	v	v	v
Minutes	v	v	v	v
Marketing	v	v	v	v
informasi	v	v	v	v

Sedangkan lingkup manajemen pendidikan Islam sebagai tugas atau sebagai manajemen sekolah dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel. 2.3
Ruang Lingkup Tugas Manajemen Pendidikan Islam (Manajemen sekolah)

Bidang / Tugas	Peserta Didik	Tenaga Pendidik Dan Kependi-dikan	Keuangan	Sarana dan Prasarana	Humas	Layanan Khusus
Perencanaan	v	v	v	v	v	**v**
Pengorgani-sasian	v	v	v	v	v	**v**
Pengarahan	v	v	v	v	v	**v**
Pengendalian	**v**	**v**	**v**	**v**	**v**	**v**

Pendidikan sebagai suatu usaha sadar sesungguhnya mempunyai cakupan kegiatan sangat luas, baik ditinjau dari segi struktural maupun fungsional, ke-sistem-an maupun segi kategorisasi komponensialnya, serta rentangan bidang garapan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa batasan dan ruang lingkup ranah telaahan bidang ilmu pendidikan itu sangat luas dan kompleks. Namun demikian, bagi keperluan penelaahannya kiranya dapat dilakukan pemilahan dan penggugusan dengan berbagai model cara berdasarkan kepentingannya. Mochtar Buchori[21] menggambarkan tabel ranah telaahan bidang kependidikan.

Tabel. 2.4
Ranah Telaahan Bidang Kependidikan

Lingkungan Pendidikan Bidang Permasalahan	Keluarga	Sekolah	Masyarakat
Fundasional	1	2	3
Struktural	4	5	6
Operasional	7	8	9

Tabel tersebut menunjukkan bahwa selama ini upaya telaahan, kajian, dan penelitian bidang pendidikan sebagian terbesar baru terfokus pada bidang permasalahan operasional pendidikan di lingkungan persekolahan (mulai TK/SD hingga PT) atau kotak nomor 8 itu. Sedangkan kajian terhadap ranah (kotak-kotak) lainnya masih sangat langka dan terbatas.

[21] Mochtar Buchori, *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan,* (Jakarta: IKIP Muhammadiyah Press. 1994)

TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan Islam antara lain:

a. terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan menyenangkan (PAIKEM);
b. terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
c. terpenuhinya salah satu dari 4 kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan (tertunjangnya kompetensi professional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer);
d. tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien;
e. terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan);
f. teratasinya masalah mutu pendidikan.

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dalam prakteknya, manajemen pendidikan Islam memerlukan berbagai fungsi manajemen. fungsi-fungsi manajemen dalam pendidikan pada umumnya meliputi Fungsi Perencanaan *(*Planning*),* Fungsi Pengorganisasian *(Organizing),* Fungsi Pengarahan *(Directing),* dan Fungsi Pengendalian *(Controling.* Fungsi-fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

PERENCANAAN (*PLANNING*)

Perencanaan merupakan fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli. Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Istilah perencanaan mempunyai bermacam-macam pengertian antara lain; perencanaan sebagai suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksana yang dibutukan untuk menyelenggarakan

kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi kedepan.[22]

Perencanaan jugabiasa diartikan sebagai penetapan tujuan, *policy,* prosedur, *budget*, dan program dari suatu organisasi. Jadi dengan fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti dan menetapkan biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan diperoleh dari tindakan yang dilakukan.[23]

Koont's dan O'donnel memberi batasan perencanaan adalah : " *Planning is deciding in advance what to do, how to do it, when to do it and who is to do it, planning bridges the gap from where we are wont to go. It makes is possible for things to occur which would not otherwise happen".* Perencanaan merupakan suatu proses pemikiran yang rasional dan sistematis apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan dilakukan, dan siapa yang akan melakukan suatu kegitan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu sehingga proses kegiatan dapat berlangsung efektif efisien serta memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.[24]

Perencanaan, meliputi beberapa hal, antara lain : (a) Penetapan tujuan-tujuan dan maksud-maksud organisai (b) Perkiraan Lingkungan (sumber-sumber dan hambatan) dalam mana tujuan-tujuan dan maksud itu harus dicapai (c) Penentuan pendekatan yang akan mencapai tujuan-tujuan dan maksud itu.[25]

Menurut pendapat Koontz menyatakan bahwa, *Planning is decision making: it involves selecting the courses of action that a company or other enterprise, and every department of it, will follow.*[26] Berarti perencanaan adalah

---

[10] Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan,* (Bandung, Mizan, 1994), hlm. 167

[23] M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2002), hal. 9-10

[24] Koont'z, harold and O'donnel, *Managemen*t, (Tokyo, Mc Grow-Hill Koga Kusha LTD, 1972), hlm. 129

[25] Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung, Angkasa, 1983), hlm. 162

[26]Koontz, *Management Function and Strategy*, (Tokyo: Mc. Graw Hill Kogakusha, 1980), hlm. 18

pengambilan keputusan yang meliputi seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Aspek perencanaan meliputi (a) apa yang dilakukan, (b) siapa yang harus melakukan, (c) kapan dilakukan, (d) di mana dilakukan, (e) bagaimana melakukannya, (f) apa saja yang diperlukan agar tercapai tujuan secara maksimal. Menurut Hadari Nawawi perencanaan sebagai suatu langkah penyelesaian masalah dalam melaksanakan suatu kegiatan dengan tetap terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Perencanaan harus mengandung aspek pengambilan keputusan, memiliki sasaran dan tujuan tertentu, cara atau tindakan yang diambil, personal yang akan melaksanakan, serta apa saja yang diperlukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan harus memiliki unsus-unsur sebagai berikut 1) rasional, 2) estimasi, 3) preparasi, 4) efisiensi, efektifitas, dan 5) operasional.[27]

Menurut Burhanuddin perencanaan yang baik harus 1) dibuat berdasarkan data yang ada dan dipikirkan pula kejadian-kejadian yang mungkin timbul sebagai akibat tindakan pelaksanaan yang diambil, 2) harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami tehnik perencanaan, 3) rencana harus disertai oleh rincian yang teliti dan detail, 4) rencana harus bersifat sederhana. Kesederhanaan disini nampak pada kemudahan-kemudahan pemahaman dan pelaksanaannya oleh pihak yang memerlukan, 5) perencanaan harus dapat mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat, perubahan situasi dan kondisi (fleksibel), 6) perencanaan dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan, 7) perencanaan hendaknya memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan di masa yang akan datang, 8) rencana harus terdapat tempat pengambilan resiko bagi setiap kemungkinan yang muncul di kemudian hari.[28]

Menurut Burhanuddin langkah-langkah dalam membuat perencanaan adalah 1) Memandang proses sebagai rangkaian pertanyaan yang harus dijawab, dan 2) Memandang proses perencanaan sebagai masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah dan didasarkan pada langkah-langkah tertentu. Memandang proses sebagai rangkaian pertanyaan yang harus dijawab meliputi (a) apa *(what)*, mengenai tujuan dan kegiatan yang akan dilaksanakan, (b)

---

[27]Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), hlm. 16

[28]*Ibid*, Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen...*, hlm. 171

mengapa *(why),* mengenai keperluan atau alas an suatu kegiatan dilakukan, (c) bagaimana *(how),* mencakup sistem dan tatakerja, (d) kapan *(when),* mencakup masalah waktu dan penetapan prioritas kegiatan, (e) di mana *(where),* mengenai tempat berlangsung kegiatan, (f) siapa *(who),* mengenai tenaga kerja.[29]

Dari berbagai pendapat di atas dapat diketahui bahwa perencanaan adalah aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran *(obyectives)* apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Perencanaan yang baik akan memenuhi persyaratan-persyaratan dan langkah-langkah perencanaan dengan baik sehingga akan memberikan manfaat bagi pengguna perencanaan itu sendiri. Dalam dunia pendidikan perencanaan merupakan pedoman yang harus dibuat dan dilaksanakan sehingga usaha pencapaian tujuan lembaga itu dapat efektif dan efisien.

PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)

Pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sebuah sistem manajemen. Pengorganisasian bisa dikatakan sebagai "urat nadi" bagi seluruh organisasi atau lembaga, oleh karena itu penggorganisasian sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya suatu organisasi atau lembaga, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan.

Menurut Heidjarachman Ranupandojo, pengorganisasian adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh sekelompok orang, dilakukan dengan membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang diantara mereka, ditentukan siapa yang menjadi pemimpin, serta saling berintegrasi secara aktif.[30]

Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia, sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan

---

[29] *Ibid*, Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen…*, hlm. 185

[30] Heidjarachman Ranupandojo, *Dasar-dasar Manajemen,* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), hlm. 35.

pengorganisasian, orang-orang dapat disatukan dalam satu kelompok atau lebih untuk melakukan berbagai tugas. Tujuan pengorganisasian adalah membantu orang-orang untuk bekerjasama secara efektif dalam wadah organisasi atau lembaga.[31]

Pengorganisasian mensyaratkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang terinci menurut bidang-bidang dan batas-batas kewenangannya. Pengorganisasian berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain.

Nanang Fattah mengartikan pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas tersebut kepada orang-orang yang mempunyai keahlian dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.[32]

Dari pendapat tersebut diatas dapat menunjukkan bahwa, pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan atau pembagian pekerjaan yang dialokasikan kepada sekelompok orang atau karyawan yang dalam pelaksanaannya diberikan tanggung jawab dan wewenang sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pendidikan dapat berjalan dengan baik kalau semua anggota organisasinya dapat bekerja sama dengan baik. Dengan demikian perlu adanya pembagian tugas yang jelas antara kepala sekolah, staf pengajar, pegawai administrasi, komite sekolah beserta siswanya.

PENGGERAKKAN (*ACTUATING*)

Penggerakan (*actuating)* adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power*) serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. *Actuating* dalam organisasi juga

---

[31]Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 106.

[32]Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah,* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), hlm. 71.

biasa diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia bekerja secara sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi. Fungsi penggerakkan ini menempati posisi yang penting dalam merealisasikan segenap tujuan organisasi.

Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang terlihat dalam rencana. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Menurut Koontz "*controlling is the measuring and correcting objectives of subordinates to assure that events conform to plans*".[33] Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai dengan rencana.

Pengawasan yang baik memerlukan langkah-langkah pengawasan, yaitu: 1) menentukan tujuan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan. Standar tersebut dapat berbentuk standar fisik, standar biaya, standar model, standar penghasilan, standar program, standar yang sifatnya *intangible,* dan tujuan yang realistis. 2) mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan. 3) memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan. Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi terhadap segenap aktivitas anggota organisasi guna meyakinkan, bahwa semua tingkatan tujuan dan rancangan yang dibuat benar-benar dilaksanakan.

Pengawasan berfungsi untuk mengukur tingkar efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga pengawasan sesungguhnya merupakan alat pengukuran terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi.

---

[33] Koontz, *Management Function and Strategy*, (Tokyo: Mc. Graw Hill Kogakusha, 1980), hlm. 65.

Berbagai penjelasan mengenai pengawasan tersebut maka diketahui bahwa pengawasan mengandung aspek pengukuran, pengamatan, pencapaian tujuan, adanya alat atau metode tertentu, dan berkaitan dengan seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan sebelumnya.

MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL[34]

Manajemen pendidikan nasional diatur dalam UU nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan nasional yang disahkan oleh presiden pada tanggal 8 Juli 2003. UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 tersebut merupakan pengganti UUSPN nomor 2 Tahun 1989 yang sudah tidak relevan lagi dengan semangat reformasi dan otonomi daerah, karenannya UUSPN 2 Tahun 1989 harus diperbaharui dan diganti.

UUSPN nomor 20 tahun 2003 didasarkan pada prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara sebagaimana tuntutan reformasi. Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar bagi kandungan, proses, dan manajemen sistem pendidikan. Selain itu, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memunculkan tuntutan baru dalam sistem pendidikan. Tuntutan tersebut menyangkut pembaharuan sistem pendidikan, di antaranya pembaharuan kurikulum, yaitu diversifikasi kurikulum untuk melayani peserta didik dan potensi daerah yang beragam, diversifikasi jenis pendidikan yang dilakukan secara profesional, penyusunan standar kompetensi tamatan yang berlaku secara nasional dan daerah menyesuaikan dengan kondisi setempat; penyusunan standar kualifikasi pendidik yang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas secara profesional; penyusunan standar pendanaan pendidikan untuk setiap satuan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pemerataan dan keadilan; pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah dan otonomi perguruan tinggi; serta penyelenggaraan pendidikan dengan sistem terbuka dan multimakna. Pembaharuan sistem pendidikan nasional juga meliputi penghapusan diskriminasi antara pendidikan yang dikelola pemerintah dan pendidikan yang dikelola masyarakat, serta pembedaan antara pendidikan keagamaan dan pendidikan umum.

---

[34] Lihat UUSPN nomor 20 tahun 2003 dan UUSPN nomor 2 tahun 1989

Pembaharuan manajemen pengelolaan sistem pendidikan nasional dilakukan untuk memperbaharui visi, misi, dan strategi pembangunan pendidikan nasional. Visi pendidikan nasional adalah:

"Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah".

Sedangkan misi Pendidikan Nasional adalah:

1. mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia;
2. membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar;
3. meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral;
4. meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global; dan
5. memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan RI.

Berdasarkan visi dan misi pendidikan nasional tersebut, pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Strategi manajemen pengelolaan pembangunan pendidikan nasional dalam UUSPN nomor 20 tahun 2003 meliputi :

1. pelaksanaan pendidikan agama serta akhlak mulia;
2. pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi;
3. proses pembelajaran yang mendidik dan dialogis;
4. evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi pendidikan yang memberdayakan;
5. peningkatan keprofesionalan pendidik dan tenaga kependidikan;
6. penyediaan sarana belajar yang mendidik;
7. pembiayaan pendidikan yang sesuai dengan prinsip pemerataan dan berkeadilan;
8. penyelenggaraan pendidikan yang terbuka dan merata;
9. pelaksanaan wajib belajar;
10. pelaksanaan otonomi manajemen pendidikan;
11. pemberdayaan peran masyarakat;
12. pusat pembudayaan dan pembangunan masyarakat; dan
13. pelaksanaan pengawasan dalam sistem pendidikan nasional.

Dengan strategi tersebut diharapkan visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional dapat terwujud secara efektif dengan melibatkan berbagai pihak secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pembaruan manajemen pengelolaan sistem pendidikan nasional harus disesuaikan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan sebagai ganti dari Undang-Undang nomor 22 tahun 2009 dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2005 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sebagai ganti dari UU nomor 25 tahun 1999.

Secara lebih jelas tentang manajemen pendidikan dalam system pendidikan nasional dapat dilihat dalam gambar-gambar berikut, sekaligus perbandingannya dengan manajemen system pendidikan nasional sebelum UUSPB nomor 20 tahun 2003.

Gambar. 2.3
Manajemen Sistem Pendidikan berdasarkan UUSPN no 20 tahun 2003

Usia	Jenjang					
	Pendidikan Tinggi	Doktor Agama Islam (S3)	Program Doktor (S3)	Program profesional kedua (SP III)		
	Pendidikan Tinggi	Magister Agama Islam (S2)	Program Magister(S2)	Program profesional kedua (SP II)		
22, 21, 20, 19	Pendidikan Tinggi	Program Lulusan Islam Tingkat (S1)	Program Sarjana (S1)	Diploma 4 (DIV)	Diploma 3 (DIII)	Diploma 2 (DII)
18, 17, 16	Pendidikan Menengah	Madrasah Aliyah (MA) SLTA Islam	Sekolah Menengah Umum (SMU) SLTA Umum		Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) SLTA Kejuruan	
15, 14, 13	SLTP	Madrasah Tsanawiyah (MTs) SLTP Islam	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) SLTP Umum			
12, 11, 10, 9, 8, 7	Pendidikan Dasar Sekolah Dasar	Madrasah Ibtidaiyah (MI)	Sekolah Dasar			
6, 5, 4	Pra-Sekolah	Bustanul Atfal (BA)/ Raoudlotul Atfal (RA) TK Islam	Taman Kanak-Kanak (TK)			

Gambar. 2.4
Manajemen Sistem Pendidikan persekolahan UU No. 2 Tahun 1989

Gambar. 2.5
Sistem pendidikan Nasional UU No. 4 Tahun 1950 dan UU No. 22 Tahun 1961

Usia	Jenjang									
23, 22, 21, 20, 19	Perguruan Tinggi (PT)	Sarjana Agama Islam Sarjana Muda Agama ISlam	Sariana							
			Sariana Muda							
18, 17, 16	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)	Madrasah Aliyah (MA)	SM A	SME A	SKK A	ST M	SP G	SMO A	SPS A/ STIK	Lain -lain
15, 14, 13	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)	Madrasah Tsanawiya (MTs)	Sekolah Menengah Pertama		Sekolah Menengah Ekonomi Pertama (SMEP)		Sekolah Kesejahteraa n Keluarga Pertama (SKKP)		Sekolah Teknik (ST)	
12, 11, 10, 9, 8, 7	Sekolah Dasar (SD)	Madrasah Ibtidaiyah (MI)	Sekolah Dasar							
6, 5	Pra-Sekolah	Taman Kanak-Kanak								

Gambar. 2.6
Peta Program Struktur Pendidikan Nasional dan Lembaga Pendidikan Islam

Jenjang Pendidikan	Usia Sekolah	Depdikbud				Kemenag								
		Formal		**Non Formal**		**PAI pada Satuan Pendidikan**			**Pendidikan Umum Formal berciri Islam**	**Pendidikan Keagamaan**				
		Akademik	**Profesional**	**Berjenjang**	**Non Jenjang**	**Formal**	**Non Formal**			**Diniah**			**Pesantren**	
							Berjenjang	**Non Jenjang**		**Formal**	**Non Formal**		**Formal**	**Non Formal**
											Berjenjang	**Non Berjenjang**		
Tinggi		Program strata 3 (S3)	Program Profesional Tk 2		Program Mandiri, Pend Kesetaraan, Pend Kepemudaan, Keaksaraan, Ketrampilan dan Pelatihan Kerja, Pengembangan Budaya Baca, Pend. Keagamaan	MK PAI PT		MP PAI pada PNF, Prog Mandiri, dan Prog Terintegrasi	Program strata 3 (S3)	Ma'had Aly	Diniyah Takmiliyah Aly	Majlis Taklim, Pengajian Al Qur'an, dll		Ma'had Takhassus
		Program strata 2 (S2)	Program Profesional Tk 1						Program Strata 2 (S2)					
	24 23 22 21 20 19	Program strata 1 (S1)	Program Diploma (D I-D IV)						Program Strata 1 (S1)					
Menengah	18 17 16	SMA/SMK		Kejar Paket C		MP PAI SMA/SMK/LB	MP PAI Kejar Paket C		MA	Pend Diniyah Menengah	Diniyah Takmiliyah ulya		Mu'adalah	Pengajian Kitab Ulya

									Atas (PDA)					
Dasar	15	SMP	Kejar Paket B	Program terintegrasi Pend. Kecakapan Hidup, Pend. Pemberdayaan Perempuan	MP PAI SMP/LB	MP PAI Kejar Paket B		MTs	Pend Diniyah Menengah Pertama (PDMP)	Diniyah Takmiliyah Wustha			Wajar Dikdas Salafiyah	Pengajian Kitab Tsanawi
	14													
	13													
	12	SD	Kejar Paket A		MP PAI SD/LB	MP PAI Kejar Paket A		MI	Pend Diniyah Dasar (PDD)	Diniyah Takmiliyah Awwaliyah				Pengajian Kitab Ibtida'i
	11													
	10													
	9													
	8													
	7													
PAUD	6	TK	Kel. Bermain		MP PAI TK	MP PAI		RA/BA		TKA/TKQ				
	5		Bina Keluarga Balita											
	4		dll											

BAGIAN TIGA:
PERENCANAAN PENDIDIKAN

BAGIAN EMPAT
PERENCANAAN PENDIDIKAN

PENGERTIAN DASAR PERENCANAAN

Perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Begitu pentingnya sebuah perencanaan sehingga dikatakan bahwa *"apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, maka sesunguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan"*.

Perencanaan mempunyai unsur yang sangat kompleks, sehingga perencanaan didefinisikan secara bermacam-macam tergantung dari latar belakang, sudut pandang dan pendekatan yang digunakan. Diantara bebagai definisi tentang perencanaan diantaranya adalah, Fakry (1987) mendefinisikan perencanaan sebagai proses penyususnan berbagai keputusan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang elah ditentukan. Perencanaan juga dapat diartikan sebagai proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan sesuai yang ditentukan. Selain itu perencanaan dapat pula diartikan sebagai upaya untuk memadukan antara cita-cita nasional dan resources yang tersedia yang diperlkan untuk mewujudkan cita-cita tersebut.[1]

---

[1]M. Fakry Gaffar, *Perencanaan Pendidikan; Teori dan Metodologi,* (Jakarta: Depdikbud, 1987), hal.

Bintoro Cokroamidjojo mendefinisikan perencanaan sebagai proses mmpersiapkan proses-proses kegiatan-kegiatan yang secara sistematis yang alan dilakukan untuk mencapai tertentu.[2]

Handoko mendefinisikan perencanan sebagai 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2) penentuan strategi, kebijakan, proyek program, prosedur, metode, system, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.[3]

Berbagai pengertian perencanaan tersebut menunjukkan bahwa esensi dari perencanaan adalah sebuah proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara sistematis, perencanaan berhubungan dengan masa mendatang, dan untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Dalam bahasa lain perencanaan juga artikan oleh Anen sebagimana dikutip Udin sebagai *"planning is future thingking; planning is controlling the future; planning is decision making; planning is integrated decision making"*. Beberapa literature tentang perencanaan juga menyebutkan bahwa *"planning is intelligent attempts to shape the future, to make the future better than the past. Planning is trying to understand the present situations, to analyze it in formal way". "Planning is looking ahead", "Planning is bring about better future, current problems are to be overcome, to see what happen in the future"*.

PENGERTIAN DASAR PERENCANAAN PENDIDIKAN

Beberapa pengertian tentang perencanaan di atas jika dimaksudkan pada bidang pendidikan (perencanaan Pendidikan) maka dapat diartikan sebagai sebuah proses yang sistematis dalam rangka mempersiapkan kegiatan-kegiatan di masa yang akan datang dalam bidang pendidikan. Coombs dalam Udin & Abin mendefinisikan perencanaan pendidikan sebagai sebuah penerapan yang rasional dari analisis sistematis proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan para peserta didik dan masyarakatnya.

---

[2]Bibtoro Tjokroamidjojo, *Perencanaan Pembangunan,* (Bandung: Guung Agung, 1977)
[3]T.H. Handoko, *Manajemen,* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2003)

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan pendidikan mempunyai berbagai unsur penting yaitu:[4]

1. Perencanaan Pendidikan menggunakan analisis yang bersifat rasional dan sistemik, hal ini menyangkut metodologi dalam perencanaan.
2. Perencanaan pendidikan terkait dengan pembangunan pendidikan yang dilakukan dalam rangka reformasi pendidikan. Tujuannya adalah mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citaan.
3. Perencanaan pendidikan merupakan kegiatan yang kontinyu
4. Perencanaan pendidikan mencakup aspek internal dan eksternal dari keorganisasian system pendidikan nasional
5. Perencanaan pendidikan mempertimbangkan prinsip efektivitas dan efisiensi.

Persoalan-persoalan yang dibahas dalam perencanaan pendidikan adalah mencakup; 1) tujuan, apakah yang akan dicapai dengan perencanaan tersebut, 2) posisi system pendidikan, bagaimanakah keadaan system pendidikan sekarang, 3) iolihan alternative kebijakan dan proritas untuk mencapai tujuan, dan 4) strategi, penentuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Karakteristik perencanaan pendidikan ditentukan oleh konsep dan pemahaman tentang pendidikan. Pendidikan mempunyai ciri unik dalam kaitannya dengan pembangunan nasional dan mempunyai cirri-ciri khas karena yang menjadi muara garapannya adalah manusia, sehingga perencanaan pendidikan mempunyai cirri-ciri sebagai berikut:[5]

1) Perncanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi.
2) Perencanaan pendidikan harus memberi kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik seoptimal mungkin
3) Perencanaan pendidikan harus memberikan kesempatan yang sama bagi setiap peserta didik
4) Perencanaan pendidikan haris komprehensif dan sistemis.

---

[4] Udin Saifudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif,* (Bandung: Rosdakarya & PPs UPI, 2005), hal. 9-10

[5] Ibid, hal. 13-14

5) Perencanaan pendidikan harus diorientasikan pada pembangunan, dalam pengertian bahwa program pendidikan haruslah ditujukan untuk membantu mempersiapkan sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh berbagai sector pembangunan.
6) Perencanaan pendidikan harus dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan berbagai komponen pendidikan secara sistematis
7) Perencanaan pendidikan harus menggunakan sumberdaya (resources) secermat mungkin, sebab sumberdaya yang tersedia langka
8) Perencanaan pendidikan harus berorientasi pada masa depan.
9) Perencanaan pendidikan harus responsive terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat.

Perencanaan pendidikan harus merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan sehingga pembaharuan terus-menerus berlangsung.

RUANG LINGKUP PERENCANAAN

Ruang lingkup perencanaan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu dimensi waktu, dimensi spasial, dan dimensi tingkatan teknis perencanaan. Ketiga dimensi ini saling terkait antara satu dengan lainnya. Penjelasan mengenai ketiga dimensi dala ruang lingkup perencanaan tersebut dapat dilihat dalam tabel beriku:

Table. 3.1
Ruang Lingkup Perencanaan

No	Dimensi Perencanaan	Ruang Lingkup	keterangan
1	Dimensi Waktu	Perencanaan Jangka Panjang (long term planning)	Biasanya berjangka waktu 10 tahun ke atas. Pada perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-saran kuantitatif, tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian tujuan yang bersifat fundamental. Contohnya Propenas
		Perencanaan Jangka Menengah (medium term planning)	Perencanaan ini biasanya berjangka waktu 3 sampai 8 tahun. Di Indonesia biasanya 5 tahun. Perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang. Meski perencanaan jangka menengah ini masih bersifat umum, namun sudah ditampilkan sasaran-sasarn yang diproyeksikan secara kuantitatif. Contohnya Propeda
		Perencanan Jangka Pendek (short term planning)	Perencanaan yang jangka waktunya kurang maksimal saru tahun. Perencanaan jangka pendek tahunan (annual plan) disebut juga perencanaan operasional tahunan (annual operational planning).
2	Dimensi Spasial (terkait dengan ruang dan batasan wilayah	Perencanaan Nasional	Sebuah proses penyusunan perencanaan yang bersekala nasional. Contohnya perencanaan pendidikan nasional, propenas
		Perencanaan Regional	Perencanaan antar atau sector dan hubungan antar sector dalam suatu wilayah (daerah). Perencanaan ini juga sering disebut dengan perencanaan daerah atau wilayah. Contohnya propeda, dan perencanaan pendidikan dipropinsi
		Perencanaan Tata Ruang	Perencanaan yang mengupayakan pemanfaatan fungsi kawasan tertentu, mengembangkannya secara seimbang baik secara ekologis, geografis, maupun demografis. Contoh perencanaan tat kota, perencanaan permukiman, perencanaan

			kawasan, perencanaan daerah transmigrasi dll
3	Dimensi Tingkatan Teknis Perencanaan	Perencanaan Makro	Perencanaan makro adalah perencanaan tentang ekonomi dan non ekonomi secara internal dan eksternal. Dalam merencankan pembangunan pendidikan nasional, sebelum dilaksanakan proses perencanaan pendidikan terlebih dahulu diperlukan perencanaan makro yang menggambarkan kerangka makro pendidikan yang berinteraksi satu dengan yang lainnya.
		Perencanaan Mikro	Adalah perencanaan yang disusun dan disesuaikan dengan kondisi otonomi daerah bidang pendidikan.
		Perencanaan Sektoral	Adalah kumpulan program-program dan kegiatan-kegiatan pendidikan yang mempunyai persamaan ciri-ciri dan tujuan.
		Perencanaan Kawasan	Adalah perencanaan yang memperhatikan keadaan lingkungan kawasan tertentu sebagai pusat kegiatan dengan keunggulan komparatif dan kompetitif tertentu. Contohnya perencanaan pendidikan kawasan Indonesia Timur dll.
		Perencanaan Proyek	Adalah perencanaan operasional yang menyangkut operasionalisasi kebijakan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan sasaran sector dan tujuan pembangunan. Perencanaan ini menjawab SIABIDIBAM (siapa melakukan apa, bilamana, dimana, dimana, bagaimana, dan mengapa)

(Diolah dari Husaini Usman, 2004: 59-62)

DASAR DAN FILOSOFI PERENCANAAN PENDIDIKAN

Inti dari perencanaan adalah sebuah usaha merancang dan memilih pada waktu sekarang untuk sesuatu yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang *(choosing our desired future today)*. Dalam konteks pendidikan berarti pemilihan atau penentuan program/strategi/langkah yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang ditetapkan. Perencanaan pendidikan yang dilakukan pada dasarnya adalah wujud tanggungjawab dari berbagai alternative pilihan yang ada dalam kehidupan. Setiap pilihan yang diambil pasti mempunyai konsekwesi dari apa yang dipilih. Oleh karena itulah memilih untuk merencanakan sesuatu dan menyadari akan konsekwensi yang akan hadir merupakan bentuk tanggungjawab kemanusiaan.

Hakekat perencanaan pendidikan juga dapat berarti sebuah proses pembuatan peta/*route* perjalanan ke arah masa depan pendidikan yang diinginkan. Sebagai sebuah proses, perencanaan pendidikan terus akan berjalan tanpa henti, ia akan terus berkembang, memperbaharui dan menyesuaikan diri sepanjang proses perjalanan tersebut.

Pertanyaan yang muncul dalam perencanaan ini adalah, pilihan apakah yang akan diambil dalam mewujudkan kehidupan masa depan?. mengingat hidup adalah pilihan, setiap tindakan adalah keputusan maka apakah kita memilih ber*ihtiar untuk* merencanakan, merekayasa dan mengatur strategi untuk tujuan masa depan, ataukah kita memilih membiarkan kehidupan ini terjadi secara kebetulan—yang terjadi biarlah terjadi?. Sebagai manusia yang dilimpahi banyak potensi *(fitrah)* oleh Tuhan dan sebagai tanggungjawab atas potensi tersebut tentu kita tidak akan membiarkan kehidupan berjalan secara kebetulan-kebetulan, namun menentukan pilihan-pilihan untuk masa depan yang kita kehendaki. Oleh karena itu apa yang terjadi sekarang adalah hasil dari pilihan kita dimasa lalu, dan apa yang kita pilih sekarang menjadi penyebab apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Dengan demikian, maka perencanaan pendidikan pada hakekatnya adalah sebuah usaha memaksimalkan akibat dari sebab—kuputusan pilihan—yang diambil mengenai kebijakan pendidikan sekarang untuk masa depan, dan meminimumkan unsur "kebetulan" atau "kecelakaan" dalam pendidikan.

PENTINGNYA PERENCANAAN PENDIDIKAN

Mengapa kita perlu merencanakan masa depan?. Mulyadi memberkan empat jawaban atas pertanyaan tersebut yaitu; 1) karena kita adalah manusia, 2) karena hanya masa depanlah yang dapat kita pilih, 3) karena perencanaanlah yang menjanjikan hasil baik *(good result),* dan 4) karena kita dapat memusatkan perhatian pada hal-hal penting secara tidak mendesak.[6]

Kita adalah manusia. Manusia adalah satu-satunya mahluk Tuhan yang paling sempurna, ia diciptakan dengan penuh potensi. Dengan dianugrahi akal-pikiran, manusia diberi kebebasan memilih dan menetukan kehidupannya. Apakah akan memilih jalan yang benar dan baik, ataukah akan memilih jalan yang suram dan sesat. Setiap pilihan yang diambil akan mendapatkan akibat dan harus mempertanggungjawabkannya.

Manusia dipercaya oleh Tuhan untuk menjadi *khalifah* (pengganti) Tuhan di bumi. Khalifah bertanggungjawab atas kelestarian dan kehidupan mahluk-mahluk Tuhan lainnya di muka bumi. Sebagai penguasa bumi dan agar kehidupan dapat berjalan dengan baik dan harmoni maka diperlukan perencanaan disetiap bidang kehidupan. Perencanaan inilah yang akan menetukan masa dapan kehidupan di muka bumi. Perencanaan yang tidak baik berakibat kepada memburuknya kehidupan. Sebagi contoh adalah terjadinya krisis global berupa pemanasan global *(global warming)* yang melanda dunia ini diakibatkan oleh ulah manusia yang tidak memperhatikan keseimbangan alam, tidak memperhatikan perencanaan pengelolaan sumberdaya alam yang baik dan hanya mengeksploitasi kekayaan alam tanpa memperhatikan keseimbangannya.

Oleh karena kita adalah manusia itulah perencanaan harus dilakukan, sebagai tanggungjawab kehidupan, tanggungjawab kemanusiaan dan wujud tanggungjawab manusia terhadap Tuhannya.

Hanya masa depan lah yang dapat kita pilih. Masa lalu telah lewat dan tidak mungkin terulang lagi. Kita tidak mampu lagi berbuat apa-apa

[6] Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard,* (Yogyakarta: YKPN, 2007). Hal. 71

terhadap sesuatu yang telah kita lakukan di masa lalu. Hal yang dapat dikendalikan manusia adalah masa depan. Melalui perencanaan, masa depat dapat kita tentukan. Terlalu berharga jika masa depan kita biarkan berjalan secara kebetulan tanpa perencanaan.

PERENCANAAN MENJANJIKAN HASIL BAIK

Perencanaan yang baik dan komitmen menjalankan yang serius akan menghasilkan sesuatu yang baik. Dalam konteks pendidikan menunjukkan bahwa sebuah peremcanaan yang baik akan menghasilkan sesuatu yang baik pula. Contoh sederhana yang sering menjadi pembicaraan adalah kualitas pendidikan nasional dibandingkan dengan kualitas pendidikan Negara tetangga (Malaysia). Pertanyaannya adalah mengapa mengapa Malaysia yang pada era 1970-an masih "berguru" kepada Indonesia dalam hal pendidikan justru kini lebih maju?. Hal ini dapat dilihat melalui peringkat indeks pembangunan manusia--*Human Development Index*—yang menempatkan Indonesia jauh lebih rendah dari Malaysia yaitu pada posisi rangking ke 110, satu level lebih rendah dari Vietnam yang berada diurutan 109.

Prestasi Malaysia ini bukan lah suatu kebetulan, akan tetapi telah dirancang melalui strategi dan perancanaan yang memadai. Malaysia jauh-jauh hari telah merumuskan visi pembangunannya dan target pada tahun 2020 Malaysia menjadi negara industri dan maju. Dalam visi Malaysia tahun 2020 disebutkan "*By the year 2020, Malaysia can be United Nation, with a confident Malaysian society, infused by strong moral and ethical values, living in the society that is democratic, liberal and tolerant, caring, economically just and equitable, progressive and prosperous, and in full possession of an economy that is competitive, dynamic, dobust and resilient*."

Visi tersebut disosialisasikan melalui berbagai forum seminar dan diskusi diseluruh negeri selama dua tahun. Melibat para pakar dari berbagai disiplin ilmu yang mewakili komunitas-komunitas dari beragam masyarakat di seluruh negeri Malaysia. Untuk mewujudkan visi tersebut disusunlah serangkain rencana strategi dan siasat pelaksanaannya.

Kini, setelah hampir 30 tahun lebih berlalu, Malaysia berhasil menuai buah dari perencanaan yang mereka buat, bahkan keinginannya untuk menjadikan pendidikan berkelas dunia *(world class)* terus direncanakan. Dalam rumusan misi utama Kementerian Pendidikan Malaysia dinyatakan, *"Mewujudkan sistem pendidikan bertaraf dunia bagi merealisasikan potensi sepenuhnya setiap individu, di samping memenuhi aspirasi masyarakat Malaysia."*

Bagaimana dengan perencanaan pendidikan di Indonesia?. Banyak kalangan menilai bahwa Indonesia tidak secara serius berkomitmen terhadap perencanaan pendidikan yang dirumuskannya. Ganti mentri ganti kebijakan/ ganti mentri ganti kurikulum adalah salah satu indicator buruknya perencanaan pendidikan di Indonesia.

Memusatkan hal-hal penting secara tidak mendesak. Perencanaan menjadikan keputusan-keputusan penting tidak dilaksanakan secara mendadak, akan tetapi dengan penuh persiapan dan pertimbang-pertimbangan. Melalui perencanaan akan dianalisis kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan datang dan kemudian dipersiapkan strategi menghadapinya.

FALSAFAH PERENCANAAN PENDIDIKAN

Terjadi pergeseran falsafah dalam perencanaan yaitu dari perencanaan yang didasarkan pada falsafah *"creating the future from the past"* atau "plan forward" ke falsafah baru yaitu *"creating the future from the future"* atau *"plan backward"*.

Perencanaan yang menggunakan falsafah *"creating the future from the past"* menggunakan anggapan bahwa apa yang terjadi di masa lalu akan terjadi kembali dimasa yang akan datang, sehingga jika organisasi melakukan studi atas pola peristiwa masa lalu, pola peristiwa di masa lalu tersebut diharapkan berulang kembali di masa depan. Sehingga dalam perencanaan, pola kejadian di masa lalu diproyeksikan ke masa depan untuk mengambarkan apa yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. falsafah yang demikian agaknya kurang menjanjikan, sebab di era yang penuh dengan ketidakpastian

"discontinuous" ini, peristiwa-peristiwa saat kadang tidak terkait dengan kondisi masa lalu. Oleh karenanya perencanaan dengan falsafah *"creating the future from the past"* kurang menjanjikan masa depan, karena keterputusan masa lalu dengan masa depan.

Falsafah perencanaan *"creating the future from the future"* mendasaran keyakinan pada *"charting the uncharting world"* (membuat peta pada dunia yang takberpeta). Perencanaan dimulai dari pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, kemudian dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (eksternal-internal), merumuskan visi, misi, tujuan dan menentukan rencana tindakan (action plan). Perencanaan dengan falsafah *"creating the future from the future"* pada intinya adalah usaha penerjemahan visi, misi dan tujuan *(goal)* organiasi yang dilakukan dengan proses analsis internal-eksternal, *trendwatching, envisioning* dan pemilihan strategi ke dalam aksi tindakan (action plan).[7] Dalam konteks pendidikan, falsafah ini berarti berusaha menghadirkan masa depan pendidikan yang direncanakan pada saat ini, melakukan prilaku-prilaku pendidikan masa depan pada masa sekarang. Hal ini tentu berangkat dari hasil analisis, pembacaan trend (*trendwatching), envisioning* dalam hal pendidikan.

PRINSIP-PRINSIP MENTAL DALAM PERENCANAAN

Perencanaan yang efektif hanya akan terlaksana jika setiap dari anggota dalam organisasi mempuyai kesadaran tinggi tentang pentingnya perencanaan dalam membanguna masa depan. Terdapat tiga sikap yang menjadi prinsip metal setiap anggota/individu organisasi dalam membangun perencanaan yang efektif yaitu;[8] 1) kesadaran diri *(self awareness),* dalam penegrtian adanya kesadaran bahwa kita sendirilah yang menjadi penetu masa depan kita sendiri *"we are the creator of our own future"*. 2) Tanggungjawab *(responsibility),* dalam pengertian memiliki tanggungjawab untuk menuliskan gambaran masa depan yang dikehendaki dan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk

---

[7] Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard,* (Yogyakarta: YKPN, 2007), hal. 79-80

[8] Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard,* (Yogyakarta: YKPN, 2007), hal. 76

mewujudkannya *"we are responsible for writing our own script"* 3) integritas *(integrity)* adalah kemampuan seseorang untuk mewujudkan apa yang telah direncanakannya, integritas menuntut kewajiban bahwa kita lah yang berkewajiban untuk mewujudkan apa yang telah kita rencanakan *"we have an obligation to live our own script"*.

Ketiga prinsip mental tersebut menjadi landasan dalam pelaksanaan perencanaan. Sebuah perencanaan yang baik *(good planning)* tanpa didasari oleh sikap mental *(mindsets)* kesadaran diri, tanggungjawab, dan integritas yang kuat maka perencanaan tidak akan pernah menjadi kenyataan.

MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERENCANAAN PENDIDIKAN

Penerapan manajemen strategi dalam organisasi pendidikan sesungguhnya merupakan paradigma baru dalam perencanaan pendidikan. Sebab sebelumnya organisasi pendidikan difahami sebagai organisasi non-profit yang didasarkan pada nilai dan falsafah pengabdian dan kemanusiaan, sehingga dalam pengelolaan dan perencanaannya organisasi pendidikan terlihat "asing" dan menjaga jarak dengan strategi dan manajemen yang digunakan oleh organisasi-organisasi profit yang berorientasi bisnis dan mendapatka keuntungan sebesar-besarnya. Lebih-lebih dalam organisasi pendidikan terikat dan diatur dengan manajemen yang dikendalikan oleh pemerintah pusat dan daerah, yang secara berencana dan sistematis telah menetapkan berbagai penraturan yang mengikat dalam memilih dan mengimplementasikan manajemennya.

Meskipun demikian, disadari bahwa penentuan manajemen strategi dalam organisasi pendidikan sangat dibutuhkan sebab manajemen strategic memiliki banyak manfaat diantaranya adalah *petama,* manajemen strategic memberikan penekanan pada analisis internal-eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi. *Kedua,* manajemen strategis memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, *ketiga* manajemen strategic merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an, yaitu ketika model "perencanaan

jangka panjang" (*Long Range Planning*), "perencanaan, pemrograman, peranggaran" atau "anggaran dan kontrol keuangan" (*Budgeting and Financial Controlling*) , dan "kebijakan bisnis" diramu menjadi satu.

Berangkat dari hal tersebut di atas, pada bagian ini akan diulas mengenai manajemen strategi dan perencanaan strategi dalam pendidikan.

PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI

Memahami manajemen strategic dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya yaitu "manajemen" dan "strategic". Manajemen secara sederhana dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, dan pengawasan *(controlling). Planning, organizing, actuating, controlling* merujuk pada fungsi-fungsi dalam manajemen.

Sedangkan kata "strategic" berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus. Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara *(state officer)* dengan fungsi yang luas.[9] Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja *(frame work)*, teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus.[10]

Kata strategic juga sering digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam menghadapi situasi peperangan. Seorang komandan dalam menghadapi mungsuh bertanggungjawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Tanggungjawab atau tugas tersebut sangat penting, dalam arti sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih, mengatur dan menentukan teknik sebagai strategi peperangan maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya akan berujung pada kekalahan perang. Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenagkan peperangan. Selain itu secara lebih bebas

---

[9] J. Salusu., *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non profit*, (Jakarta: Rasindo, 2003), hal. 85 .

[10] Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, , (New York: Marcell Dekker, 2000), hal. xv

perkataan "strategi sebagai teknik dan taktik" dapat diartikan sebagai "kiat" seorang komandan untuk memenagkan pertempuran yang menjadi tujuan utama dalam peperangan.[11]

Manajemen strategic—dengan demikian—dapat diartikan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen (planning, *organizing, actuating, controlling)* yang di diimplementasikan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan. Dalam manajemen strategi setidaknya mencakup tiga hal yaitu pembuatan strategi *(Strategy formulating),* penerapan strategi *(Strategy implementing),* dan evaluasi/control strategi *(Strategy evaluating).* Dari hal ini manajemen strategi juga sering diartika sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan strategi penerapan dan evaluasi terhadap keputusan-keputusan strategic antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkin organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.

Hadari Nawawi secara panjang menjelaskan tentang manajemen strategic.[12] Menurutnya, manajemen strategic dapat diartikan dalam 4 (empat) pengertian yaitu; *Pertama* Manajemen Strategik adalah "*proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organiasasi, untuk mencapai tujuannya"*.

Kedua Manajemen strategic adalah *usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan". Ketiga,* Manajemen Strategik adalah *arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi". Keempat, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik)*

---

[11] Akdon, *Strategik Managemen for Educational Managemen,* (Bandung, Alfabeta: 2007), hal. 3

[12] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik,* (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005), hal. 148-149

yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi."

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu system, satu kesatuan kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah dan tujuan yang sama. Komponen-komponen tersebut adalah *pertama* Perencanaan Strategik dengan unsur–unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategik organisasi. *Kedua* adalah Perencanaan Operasional dengan unsur–unsurnya adalah sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan Fungsi–fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja Internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

William P Antholey berpendapat bahwa strategi merupakan "The formulation of organizational mission, goals and objectives, as well as action plans for achievement, that explicitly recognize the competition and the impact of outside environment forces." Lebih jauh ia mengemukakan bahwa "A strategy is a way of doing something. It is a game plan for action, it usually includes the formulation of a goals and set of action plans of accomplishment. It implies consideration of the competitive forces at work in managing an organization actions."

Definisi ini menunjukkan bahwa strategi merupakan sarana yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan. Strategi adalah rencana yang disatukan sehingga mengikat semua bagian dalam organisasi. Strategi bersifat menyeluruh meliputi semua aspek kegiatan organisasi yang harus dilaksanakan secara terpadu dalam arti ada kesesarian (sinergi) antara satu dengan yang lain. Pelembagaan strategi secara sistematis adalah melalui manajemen sehingga muncullah konsep manajemen stratejik.

Alan J Rowe[13] berpendapat bahwa pendekatan atau pandangan terhadap manajemen strategik berkembang dalam tiga tahap, yaitu: "(1) strategic Planning, a formal document; (2) strategic management, managing a change process and (3) strategic thinking, a continuous timely basis for assessing needs, setting goals, and achieving required change." Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa "strategic management went beyond the strategic planning, process to inter-corporate management and organizational consideration in order to formulate goals and objectives and to determine requirements for change and implementations."

Berdasarkan uraian mengenai beberapa pengertian dan pendapat tersebut di atas dapat dimenegrti bahwa manajemen stratejik merupakan seni dan sekaligus ilmu (art and science) untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mendorong organisasi mampu mencapai tujuannya, berorientasi ke masa depan agar organisasi mampu berinteraksi dengan berbagai kondisi dan perubahan yang ada.

TAHAPAN-TAHAPAN MANAJEMEN STRATEJIK

Tahapan-Tahapan dalam Manajemen Stratejik adalah adanya *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi, adanya *strategy implementations* yang menggambarkan cara mencapai tujuan, dan *strategy evaluation* yang dimaksudkan untuk mengevalusi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Crown Dirgantoro[14] mengemukakan tahapan manajemen stratejik sebagai berikut:

---

[13] J Alan Rowe, *Strategic Management*: *A Methodological Approach*. Third edition. (Addison Wesley Publishing Company : New York. 1990), hal. vii

[14] Crown, Dirgantoro. *Manajemen Stratejik*: *Konsep, Kasus dan Implementasi. (*Jakarta: Gramedia, 2001), hal.13

1. Formulasi Strategi

Pada tahapan ini penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama antara lain: menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi dan menatapkan strategi yang akan digunakan.

Sedangkan kegiatan-kegiatan dalam strategy formulation ini meliputi:

- perumusan Visi, Misi, dan Nilai
- Pencermatan Lingkungan Internal (PLI)
- pencermatan lingkungan Eksternal (PLE)
- Kesimpulan Analisis Factor Internal (KAFI), dan
- Kesimpulan Analisis Eksternal (KAFI) [15]

a) Implementasi Stratejik

Tahap ini adalah tahapan dimana strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini, beberapa aktivitas atau cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung, menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi, menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja perusahaan.

b) Pengendalian Stratejik

Untuk mengetahui atau melihat sejauh mana efektivitas dari implementasi strategi, maka dilakukan tahapan berikutnya yaitu evaluasi strategi yang menyangkut aktivitas-aktivitas utama yaitu:

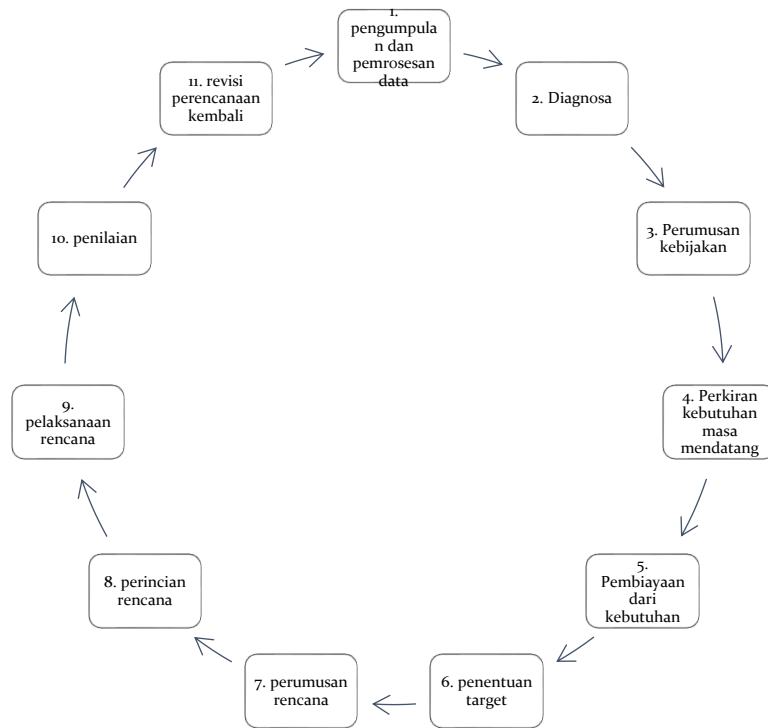
- Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada
- Menilai kinerja strategi
- Melakukan langkah koreksi
- Pelaporan dan pertanggungjawaban.

---

[15] Akdon, *Strategik Managemen for Educational Managemen,* (Bandung, Alfabeta: 2007), hal. 80

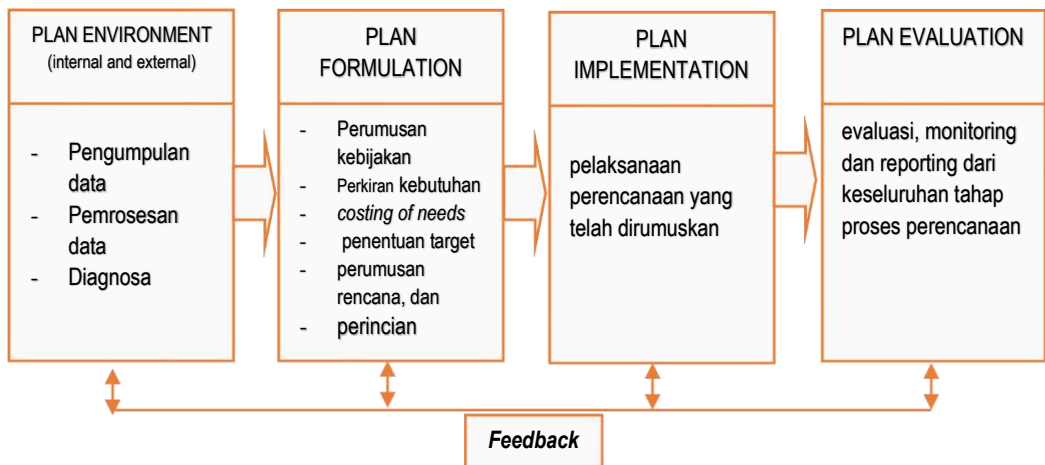
Proses Perencanaan Pendidikan

Perencanaan merupakan serangkaian proses kegiatan dalam rangka menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi—peristiwa, keadaan, suasana dan lain-lain—dan apa yang akan dilakukan. Rangkaian kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tujuan agar harapan yang dicita-citakan dapat terwujud dan menjadi kenyataan dalam jagka waktu tertentu (1, 5, 10, 25 tahun dan seterusnya). Begitu juga dengan perencanaan pendidikan yang merupakan serangkaian proses kegiatan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan pada periode waktu tertentu.

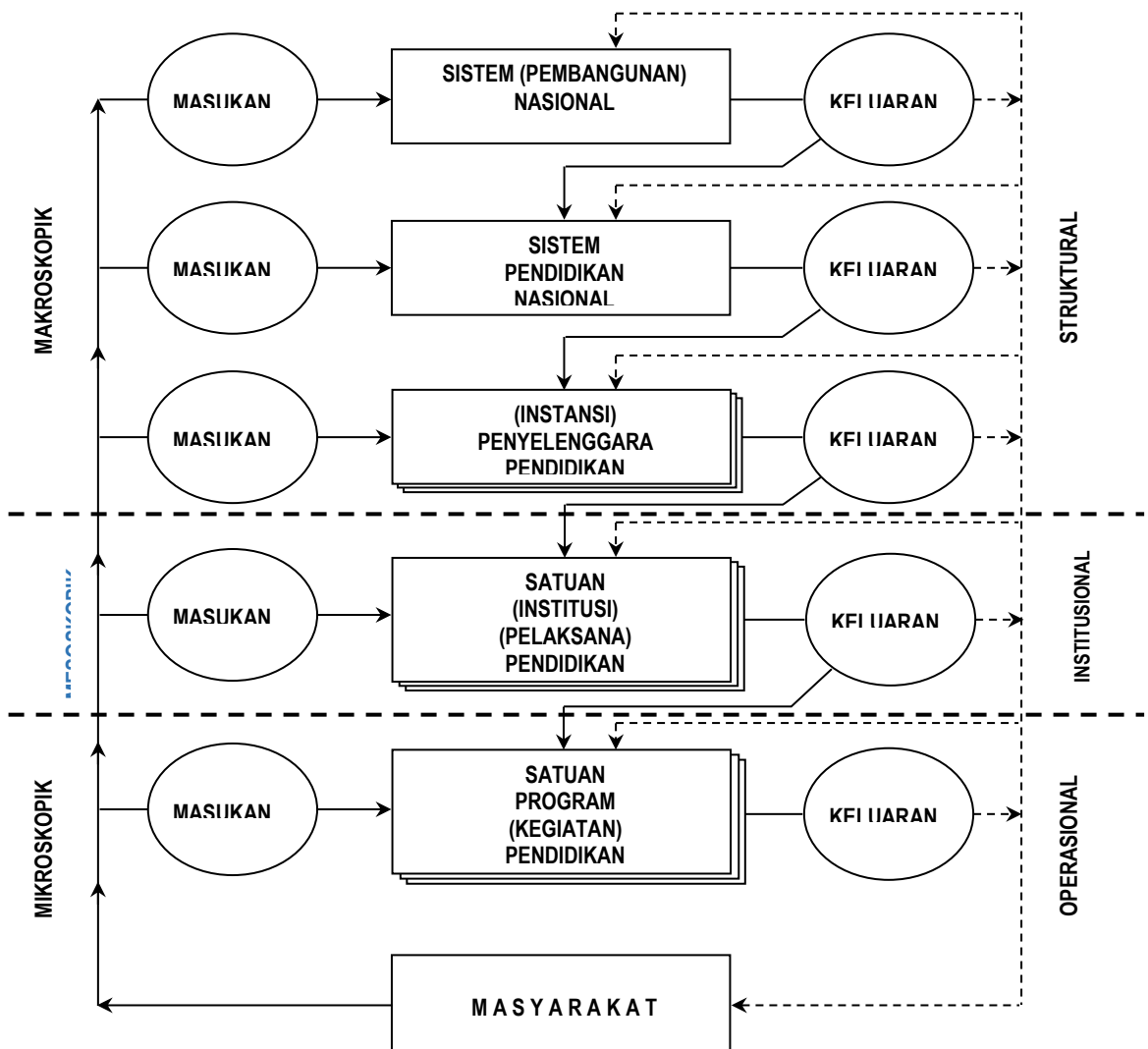
Langkah-langkah dalam proses perencanaan pada umumnya mencakup beberapa tahap yaitu; pengumpulan dan pemrosesan data *(collecting and processing data),* Diagnosa *(diagnosis),* Perumusan kebijakan *(policy formulation),* Perkiran kebutuhan masa mendatang *(Assessment of future needs),* Pembiayaan dari kebutuhan *(costing of needs),* penentuan target *(target setting),* perumusan rencana *(plan formulation),* perincian rencana *(plan elaboration),* pelaksanaan rencana *(plan implementation),* penilaian *(evaluation),* and revisi perencanaan kembali *(revision and repplanning).* proses perencanaan perencanaan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 3.1
Proses Perencanaan

Tahapan proses perencanaan tersebut pada dasarnya terdiri dari empat komponen yaitu *pertama environmental* (lingkungan) baik lingkungan internal (internal environment) maupun lingkungan eksternal (external environment). Pada tahap ini hal yang dilakukan adalah pengumpulan dan pemrosesan data *(collecting and processing data),* dan Diagnosa *(diagnosis).* Data dalam perencanaan ini mempunyai peranan sangat penting, sebab kelengkapan data yang dimiliki sangat menentukan bentuk dan kebijakan perencanaan yang disusun, sehingga pembacaan factor lingkungan dengan pengumpulan data-data yang lengkap merupakan kunci perencanaan.

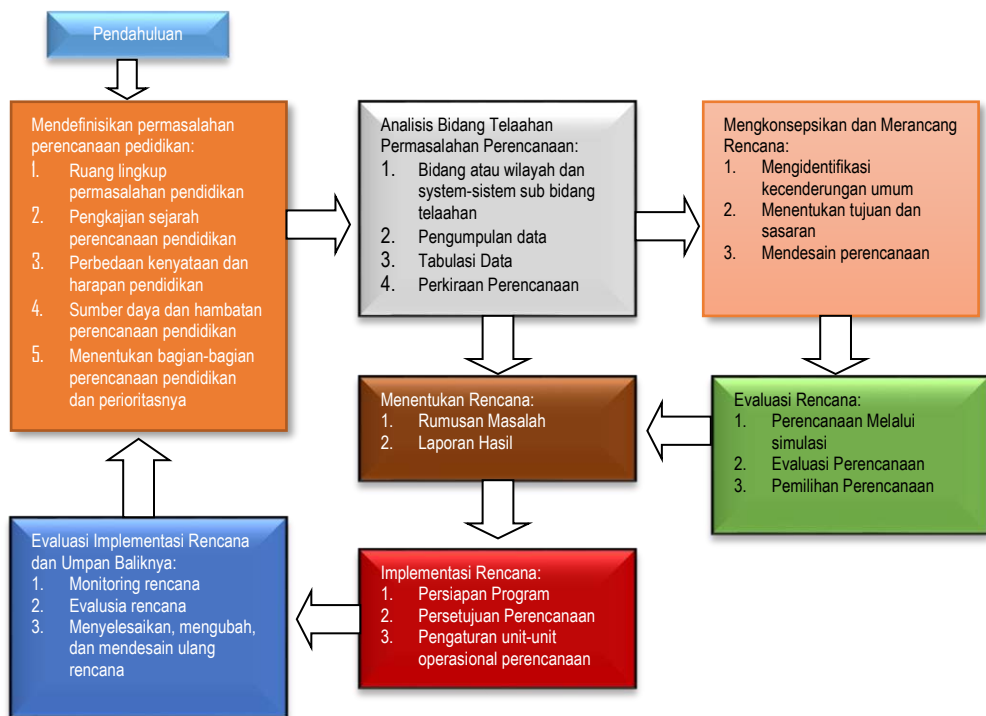
Kedua adalah *plan formulation* (perumusan) yang terdiri dari Perumusan kebijakan *(policy formulation),* Perkiran kebutuhan masa

mendatang *(Assessment of future needs),* Pembiayaan dari kebutuhan *(costing of needs),* penentuan target *(target setting),* perumusan rencana *(plan formulation),* dan perincian rencana *(plan elaboration). Ketiga* adalah *plan implementation* (pelaksanaan) yaitu tahap pelaksanaan dari perencanaan yang telah dirumuskan, dan *keempat* adalah *plan evaluation* (penilaian). Tahap ini merupakan tahap evaluasi dari keseluruhan tahap proses perencanaan yang kemudian dievalusi dan direvisi kembali. Hasil dari evalusia dan revisi menjadi bagian dari awal tahapan dalam merumuskan perencanaan kembali. Tahapan dari proses perencanaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 3.2
Tahapan Proses Perencanaan

Perencanaan dalam pendidikan dilaksanakan secara terorganisir, berkelanjutan dan bersistem. Melalui perencanaan yang bersistem segala kegiatan perencanaan pendidikan akan terwujud dengan baik. Oleh karena itu kedudukan system sebagai planning mechanism dan planning basic mempunyai arti penting bagi penerapan metodologi perencanaan. Metodologi perencanaan pendidikan harus merujuk pada system kerja pendidikan yang ada. Jika system kerja tidak menunjang, maka penerapan metodologi akan mengalami hambatan. Kedudukan system dalam pembangunan pendidikan

nasional merupakan consensus dan karenannya mempunyai arti sangat penting. Di Indonesia system dalam pendidikan sudah diatur dalam undang-undang, sehingga perencanaan pendidikan yang dilaksanakan pun harus merujuk kepada undang-undang tersebut. Hirarkhi sistemik perencanaan pendidikan dilihat dari usaha pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 3.3
Hirarki Sistemik Usaha Pendidikan

Sedangkan tahapan-tahapan dalam perencanaan pendidikan pada semua tataran sisemnya (operasional, institusional, dan structural) dapat dijelaskan sebagai berikut:[16]

1. Mendefinisikan permasalahan perencanaan pedidikan
2. Analisis bidang telaahan perencanaan
3. Mengkonsepsikan dan merancang rencana
4. Evaluasi rencana
5. Menentukan rencana
6. Implementasi rencana
7. Evaluasi implementasi rencana dan umpan baliknya.

Gambar. 3.4
Proses Perencanaan Pendidikan (Udin, Abin, 2005: 45)

[16] Udin Saifudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: Rosdakarya & PPs UPI, 2005), hal. 45

MODEL-MODEL PERENCANAAN PENDIDIKAN

Terdapat beberapa model perencanaan dalam pendidikan[17] antara lain:

1. MODEL PERENCANAAN KOMPEREHENSIF

Model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam system pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu berfungsi sebagai suatu patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik kearah tujuan-tujuan yang lebih luas.

2. MODEL TARGET SETTING

Model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Dalam persiapannya diperlukan model Model untuk menganalisis demografis dan proyeksi penduduk, Model untuk memproyeksikan *enrolmen* (jumlah siswa terdaftar) sekolah, dan Model untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.

3. MODEL COSTING (PEMBIAYAAN) DAN KEEFEKTIFAN BIAYA

Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam criteria efisien dan efektifitas ekonomis. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik di antara proyek-proyek yang menjadi alternative penanggulangan masalah yang dihadapi. Penggunaan model ini dalam pendidikan didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan itu tidak terlepas dari masalah pembiayaan, dan dengan sejumlah biaya yang dikeluarkan selama proses pendidikan, diharapkan dalam kurun waktu tertentu dapat memberikan benefit tertentu.

---

[17] Lihat Nanang Fatah. *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hal.

4. Model PPBS (planning, programming, budgeting system)

PPBS *(planning, programming, budgeting system)* memandang bahwa perencanaan, penyusunan program dan penganggaran dipandang sebagai suatu system yang tak terpisahkan satu sama lainnya. PPBS merupakan suatu proses yang komprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Beberapa ahli memberikan pengertian, antara lain: Kast Rosenzweig (1979) mengemukakan bahwa PPBS merupakan suatu pendekatan yang sistematik yang berusaha untuk menetapkan tujuan, mengembangkan program-program, untuk dicapai, menemukan besarnya biaya dan alternative dan menggunakan proses penganggaran yang merefleksikan kegiatan program jangka panjang. Sedangkan Harry J. Hartley (1968) mengemukakan bahwa PPBS merupakan proses perencanaan yang komprehensif yang meliputi program *budget* sebagai komponen utamanya. Berdasarkan kedua pengertian tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa:

1. PPBS merupakan pendekatan yang sistematik. Oleh kaena itu, untuk menerapkan PPBS diperlukan pemahaman tentang konsep dan teori system.
2. PPBS merupakan suatu proses perencanaan komprehensif. Penerapannya hanya dimungkinkan untuk masalah-masalah yang kompleks dan dalam organisasi yang dihadapkan pada masalah yang rumit dan komprehensif.

Untuk memahami PPBS secara baik, maka perlu diperhatikan sifat-sifat esensial dari system ini. Esensi dari PPBS adalah sebagai berikut:

1. Memperinci secara cermat dan menganalisis secara sistematik terhadap tujuan yang hendak dicapai.
2. Mencari alternative-alternatif yang relevan, cara yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan.
3. Menggambarkan biaya total dari setiap alternative, baik langsung ataupun tidak langsung, biaya yang telah lewat ataupun biaya yang akan dating, baik biaya yang berupa uang maupun biaya yang tidak berupa uanag.

4. Memberikan gambaran tentang efektifitas setiap alternative dan bagaimana alternative itu mencapai tujuan.

Membandingkan dan menganalisis alternative tersebut, yaitu mencari kombinasi yang memberikan efektivitas yang paling besar dari suber yang ada dalam pencapaian tujuan (Jujun S, 1980).

Berbagai Pendekatan Dalam Perencanaan Pendidikan

Terdapat berbagai pendekatan dalam menyususun perencanaan pendidikan diantarannya adalah pendekatan kebutuhan social *(social demand approach),* pendekatan kebutuhan ketenagakerjaan *(manpower approach),* pendekatan untung rugi *(cost and benefit approach),* dan pendekatan effisiensi biaya *(cost effectiveness approach).* Penjelasan mengenai keempat pendekatan perencanaan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. Pendekatan Kebutuhan Social *(social demand approach)*

Pendekatan kebutuhan social adalah pendekatan yang didasarkan pada keperluan masyarakat. Pendekatan ini menitik beratkan pada tujuan pendidikan yang mengandung misi pemerataan kesempatan mengikuti pendidikan. Pendekatan ini biasa digunaka oleh Negara-negara berkembang yang baru merdeka. Pendidikan yang pada masa penjajahan dipandang sebagai barang istimewa, memah dan sulit didapat oleh setiap orang, dan ketika kemerdekaan diraih kesempatan memperoleh pendidika pun menjadi hak setiap warga Negara, karenanya pemerintah harus memberikannya. Dalam konteks inilah pendidikan merupakan proses perjuangan pembebasan dari ketakutan, kebodohan, penindasan, kemiskinan dan penjajahan. Misi pembebasan yang menjadi ruh tuntutan pendidikan adalah aspirasi politik rakyat.

Pendekatan *social demand* lebih menekankan pada pemerataan kesempatan kepada setiap warga negera secara kuantitatif, dibandingkan

dengan aspek kualitas/ mutu pendidikan. Oleh karenannya pendidikan dasar merupakan perioritas utama yang harus diberikan kepada warga Negara. Contoh program pendidikan dalam pendekatan ini adalah program wajib belajar *(compulsory education)* 6 tahun, 9 tahun, 12 tahun. Target yang ingin dicapai adalah pembebasan warga Negara dari buta aksara *(free from illiteracy).*

A.W.Guruge (1970) sebagaimana dikutip Udin dan Abin mendefinisikan pendekatan social ini sebagai berikut *"the traditional approach to educational development by providing institution an facilities to meet pressures of admission and make allovances, for the free exercise of student and parents preferences".* Pendekatan social adalah pendekatan tradisional bagi pembangunan pendidikan dengan menyediakan lembaga-lembaga dan fasilitas demi memenuhi tekanan-tenakan untuk memasukkan seokolah serta memungkinkan pemberian kesempatan kepada pemenuhan keinginan-keinginan murid dan orang tuanya secara bebas.[18]

Implementasi pendekatan social dalam perencanaan pendidikan mengharuskan untuk memperkirakan kebutuhan pada masa yang akan datang dengan menganalisis beberapa hal:

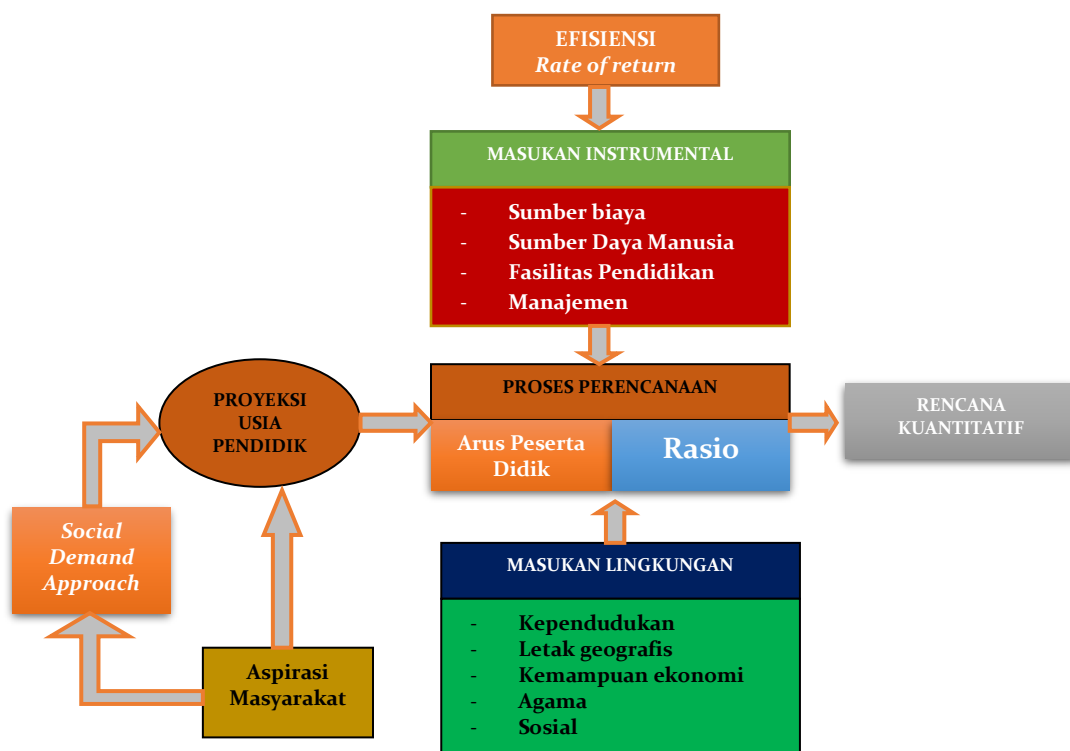
1. pertumbuhan penduduk
2. partisipasi dalam pendidikan, yaitu dengan menghitung prosentase penduduk yang sekolah.
3. Arus murid dari kelas satu hingga kelas yang lebih tinggi sampai perguruan tinggi
4. Pilihan atau keinginan masyarakat dari individu tentang jenis-jenis pendidikan.

Pendekatan kebutuhan social *(social demand approach)* mempunyai beberapa kelemahan diantaranya adalah sulitnya mengukur secara teliti, kecuali bagi Negara yang sudah melaksanakan undang-undang wajib belajar serta mempunyai data demografi yang lengkap dan baik. Selain itu kelemahan-kelemahan lainnya adalah:

---

[18] Udin Saifudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif,* (Bandung: Rosdakarya & PPs UPI, 2005), hal. 234

1. Pendekatan ini mengabaikan alokasi sumber-sumber dalam skala nasional dan tidak mempermasalahkan besarnya sumber yang diperuntukkan bagi pendidikan, karena beranggapan bahwa penggunaan sumber daya pendidikan yang terbaik adalah untuk pembangunan bangsa.
2. Pendekatan ini mengabaikan kebutuhan perencanaan ketenagakerjaan *(manpower)* yang diperlukan dimasyarakat. Karenannya perencanaan in akan banyak menghasilkan lulusan yang sebenarnya kurang diperlukan dan justru akan kekurangan lulusan yang dibutuhkan.
3. Pendekatan ini hanya menjawab tantang pemerataan pendidikan saja sehingga kuantitas lulusan lebih diutamakan daripada kualitasnya.

Prosedur pendekatan pendidikan kebutuhan social *(social demand approach)* dapat diilustrasikan pada gambar berikut:

Gambar. 3.5
Pendekatan Pendidikan Kebutuhan Sosial *(social demand approach)*

2. Pendekatan kebutuhan ketenagakerjaan *(manpower approach)*

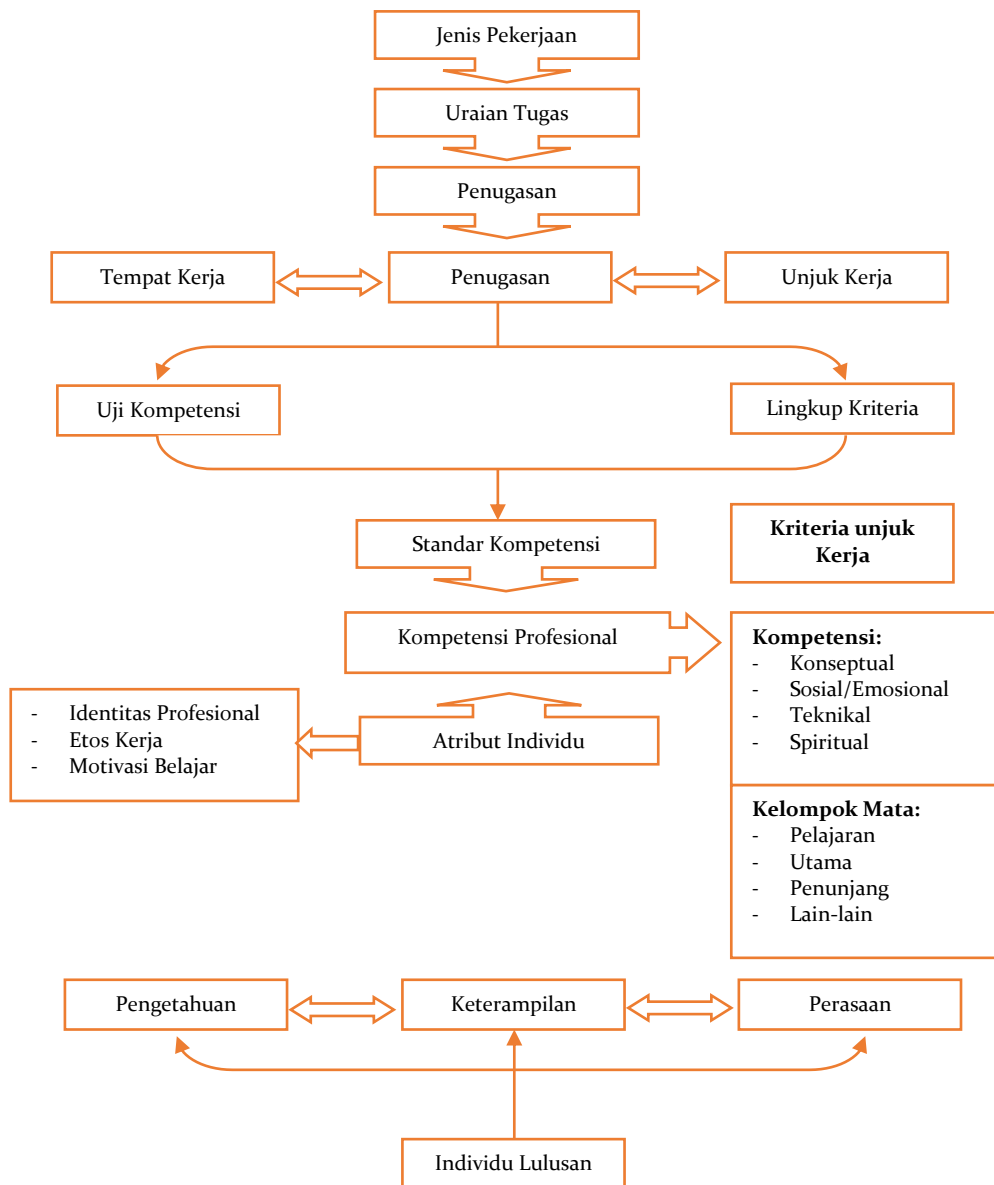
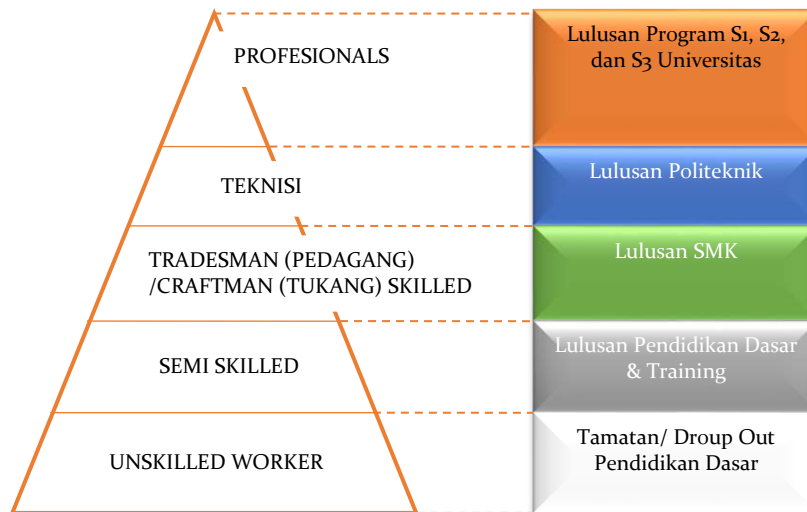
Pendekatan kebutuhan ketenagakerjaan *(manpower approach),* adalah pendekatan yang mengutamakan keterkaitan lulusan system pendidikan dengan tuntutan kebutuhan tenaga kerja. Guruge (1972) mengartikan manpower approach sebagai *"gearing on educational efforts to the fulfillment of national manpower requirement".* Contoh penerapan pendekatan ini adalah diterapkannya kebijakan *link and mach* yaitu keterkaitan antara pendidikan dengan kebutuhan tenaga kerja.

Pendekatan ini berasumsi bahwa pada tahap pembangunan diperlukan banyak tenaga kerja dari segala tingkatan dan berbagai jenis keahlian, dan pendidikan diharapkan harus mampu mempersiapkan dan menghasilkan tenaga kerja yang terampil tersebut dari berbagai bidang seperti pertanian, perkebunan, industry, perdagangan dan lain-lain. Perencanaan pendidikan pada pendekatan ini dituntut dapat memperkirakan kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam waktu tertentu.

Poin penting dalam pendekatan ini adalah keterkaitan lulusan system pendidikan dengan tuntutan terhadap tenaga kerja pada berbagai sector pembangunan seperti sector ekonomi, pertanian, industry dan perdagangan. Tujuan yang ingin dicapai adalah pendidikan diperlukan untuk membantu lulusannya memperoleh kesempatan kerja yang lebih baik sehingga tingkat kehidupannya dapat diperbaiki melalui penghasilan yang layak, karena dikaitkan langsung dengan usaha pemenuhan kebutuhan dasar setiap orang. Oleh karena itu, titik tekan perencanaan ini adalah relevancy program pendidikan dengan berbagai sektor pembangunan dilihat dari pemenuhan ketenagakerjaan. Pendidikan kejuruan dan teknologi baik pada tingkat menengah maupun universitas. Untuk memenuhi tingkat relevancy tersebut, kurikulum pendidikan dikembangkan sedemikian rupa sehingga menghasilkan lulusan yang siap pakai di pasaran kerja. Sehingga implikasi dari pendekatan ini adalah pendidikan harus diorientasikan kepada pekerjaan yang mungkin diperlukan di bursa kerja.

Kelemahan-kelemahan dalam perencanaan ini adalah

a) Pendekatan ini mempunyai peranan yang terbatas terhadap perencanaan pendidikan, pendekatan ini mengabaikan sekolah menengah umum, karena hanya menghasilkan pengangguran saja. Pendekatan ini lebih mengutamakan lebih mengutamakan sekolah kejuruan untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja.
b) Pendekatan ini memakai klasifikasi dan rasio permintaan dan persediaan.
c) Pendekatan ini sangat mengutamakan tuntutan dunia kerja, sedangkan tuntutan dunia kerja sangat cepat berubah.

Perencanaan pendidikan model ketenaga kerjaan *(manpower)* ini dapat diilustrasikan dengan gambar-gambar berikut:

Gambar. 3.6
Perencanaan Pendidikan dengan pendekatan Ketenagakerjaan

Gambar. 3.7
Piramida Tenaga Kerja

3. Pendekatan Efisiensi Biaya (*Cost Effectiveness*)

Pendekatan ini menitikberatkan pada pemanfaatan biaya secermat mungkin untuk mendapatkan hasil pendidikan yang seoptimal mungkin baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pendidikan hanya akan diadakan jika benar-benar memberikan keuntungan yang relative pasti baik bagi penyelenggara maupun peserta didik. Contohnya adalah penyelenggaraan sekolah-sekolah program magister manajemen, bisnis, dan kursus-kursus.

Pendekatan efisiensi biaya bersifat ekonomi dan berpangkal pada konsep *investment in human capital* atau investasi pada sumberdaya manusia. Setiap investasi harus mendatangkan keuntungan yang dapat diukur dengan nilai moneter. Pendidikan memerlukan investasi yang besar, karenannya keuntunagan dari investasi tersebut harus dapat diperhitungkan secara ekonomi.

Sudah menjadi premis umum bahwa pendidikan dapat memberikan nilai ekonomi. Dipandang dari aspek ekonomi pendidikan—khususnya pendekatan *human capital*—investasi pendidikan yang menentukan taraf produktivitas individu maupun kelompok, yang pada gilirannya taraf produktivitas ini mempengaruhi taraf perolehan *(earning)* seseorang yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kecepatan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan.

Hal ini berangkat dari keyakinan bahwa terdapat keuntungan bagi masyarakat sama dengan keuntungan yang diperoleh dari keuntungan fisik yaitu pendidikan mempunyai fungsi untuk menciptakan tenaga kerja produktif. Doktrin ekonomi mengungkapkan bahwa human capital dapat dipandang sebagai unsur kemakmuran *(wealth)* yang dapat disamakan dengan *"material capital".* Peranan pendidikan dalam rangka pembangunan ekonomi berupa "himan capital" dalam arti menyediakan tenaga-tenaga terdidik yang mempunyai *'skills'* tertentu, karena dalam penentuan *"investment"* pengetahuan dan *'skill'* merupakan *variable investment* yang kritis dalam penentuan *'rate of economic growth'.*

Hubungan antara investasi pendidikan, tinggingya produktivitas dan meningkatnya taraf perolehan dapat dilihat dalam gambar berikut.

Gambar. 3.8
Hubungan investasi, produktivitas dan perolehan Pendekatan (Human Capital dalam Pendidian) diadopsi dari Cohn, 1970: 29)

Pendidikan sebagai sebuah investasi, dalam hal ini adalah ivestasi manusia *(human investment)* yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi. Dalam pengertian ini, sumber daya manusia ditempatkan sebagai salah satu dari factor produksi yang dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. Karena itu sumber daya manusia disebut pula sebagai

human capital yang dapat meningkatkan proses produksi baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Sejalan dengan hal ini Wold Bank (1995) mengemukakan *"Investment in education leads to the accumulation of human capital which is key to sustained economic growth and increasing incomes...education contributes to economic growth comes about when investment in both human and physical capital take place in economies with competitive markets for goods and factors of production".*

Pandangan bahwa pendidikan sebagai *human capital* adalah bahwa pendidikan adalah sebagai investasi sumber daya manusia yang memberi manfaat moneter dan non monoter. Manfaat non moneter adalah diperolehnya kondisi kerja yang lebih baik, kepuasan kerja, efisiensi konsumsi, kepuasan menikmati pensiun dan manfaat hidup yang lebih lama karena peningkatan gizi dan kesehatan. Sedangkan manfaat moneter adalah manfaat ekonomis yaitu berupa tambahan pendapatan seseorang yang telah menyelesaikan tingkat pendidikan tertentu dibandingkan dengan pendapatan lulusan pendidikan di bawahnya.[19]

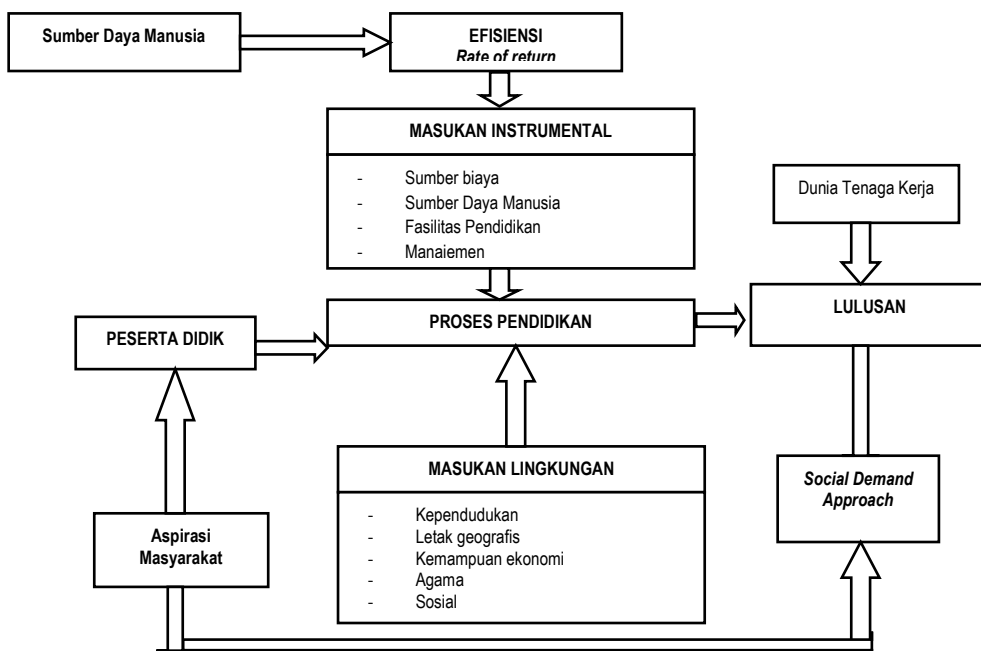
Uraian di atas menunjukkan bahwa pendekatan efisiensi biaya mempunyai implikasi sebagaimana prinsip ekonomi, yaitu program pendidikan yang mempunyai nilai ekonomi tinggi menemparti urutan prioritas penting. Pendekatan ini erat kaitannya dengan pendekatan ketenagakerjaan, maka program pendidikan kejuruan dan teknologi yang lulusannya mempunyai kesempatan lebih baik untuk bekerja mempunyai prioritas dalam dalam alokasi pembiayaan sebagai bentuk dari investasi dalam pendidikan.

Pendekatan efisiensi biaya ini memunyai beberapa kelemahan diantaranya adalah:

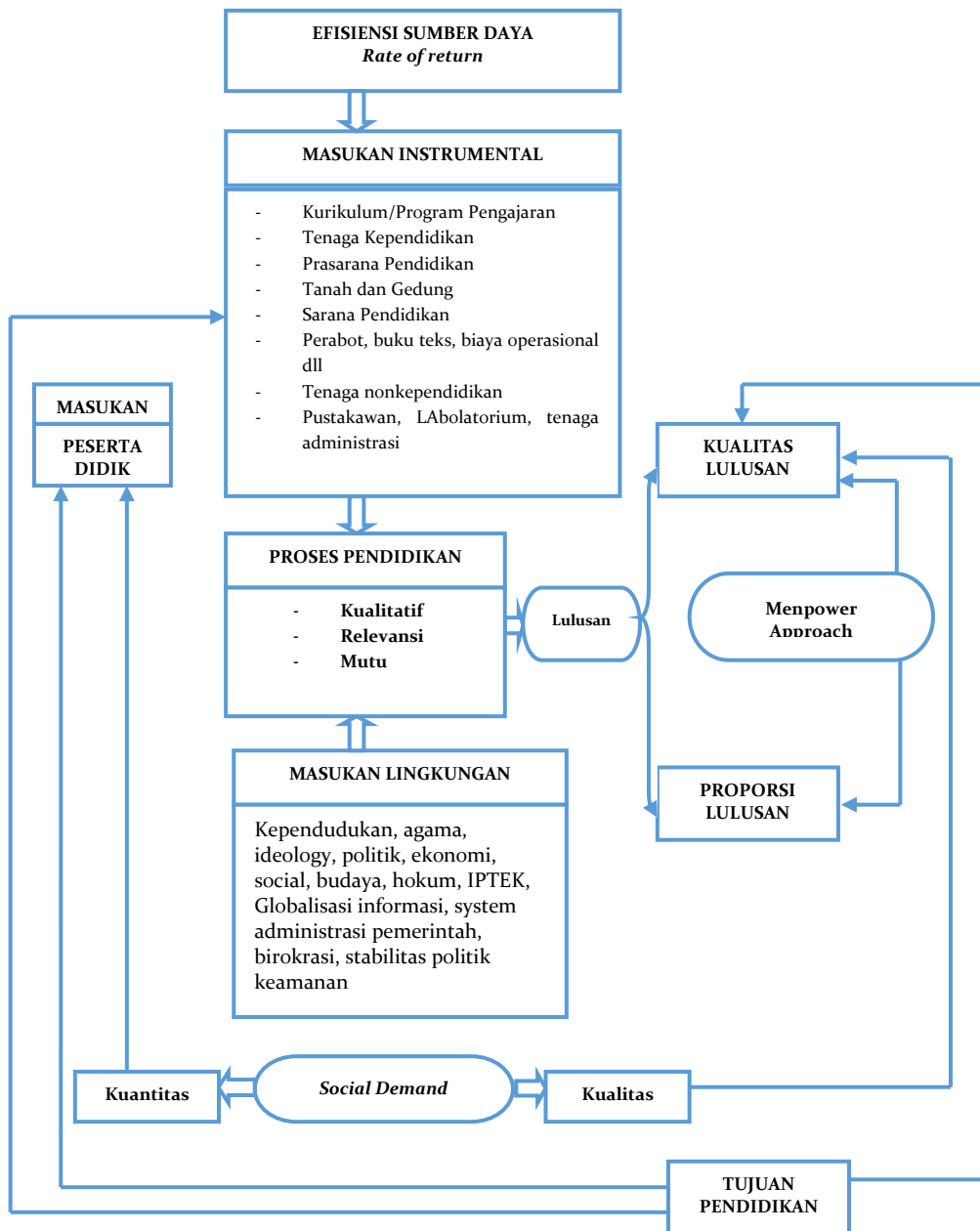
---

[19] (Walter W.McMahon dan Terry G. Geske, Financing *Education Overcoming Inefeciency and Inequity,* (USA: University of Illionis, 1982, h.121).

1. Pendekatan ini terlalu mempertimbangkan factor keuntungan ekonomi bagi pendidikan, sehingga tidak akan menyelenggarakan pendidikan jika tidak memberikan kuntungan ekonomi.
2. Sulitnya mengukur secara pasti tentang biaya dan keuntungan (cost and benefit) dari pendidikan, terlebih untuk masa yang akan datang.
3. Pendekatan ini mengabaikan hubungan antara penghasilan seseorang dengan kemampuan motivasi, kelas social dan sebagainnya, dan hanya melihat hubungan antara pendidikan dengan penghasilan.
4. Keuntungan dari pendidikan tidak saja berupa keuntungan ekonomi yang diukur dari pendapatan financial, akan tetapi juga keuntungan social lainnya.

Pendekatan perencanaan pendidikan berdasarkan efisiensi biaya dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 3.9
Pendekatan Pendidikan Efisiensi Biaya *(Cost effectiveness approach)*

4. Pendekatan Terpadu *(mix approach)*

Pendekatan perencanaan pendidikan terpadu *(mix educational planning approach)* adalah pendekatan perencanaan yang didasarkan pada berbagai pendekatan perencanaan. Pendekatan perencanaan ini tidak didasarkan hanya pada salah satu pendekatan saja, akan tetapi memakai kesemua pendekatan yang dapat menguntungkan dan mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Perencanaan pendidikan terpadu inilah yang digunakan di Negara Indonesia, sebab tidak hanya terikat pada satu pendekatan saja, akan tetapi berbagai pendekatan. Soenaryo sebagaimana dikutip Husaini menggambarkan mekanisme perencanaan dengan pendekatan terpadu sebagai berikut:

Gambar. 3.10
Pendidikan dengan pendekatan terpadu (Soenaryo, 2000)

PERENCANAAN PENDIDIKAN NASIONAL

1. SEJARAH PERENCANAAN PENDIDIKAN NASIONAL

Perencanaan sesungguhnya sudah dilakukan sejak zaman kuno, para ahli filsafat dan pendidikan telah memiliki gagasan perencanaan pendidikan yang bersifat murni-spekulatif. Xenephon pernah megemukakan alam kosntitusi Lacerdaemonian-nya yang menunjukkan kepada orang-orang Athena, bagaimana orang-orang Sparta pada 2500 tahun yang lalu merencanakan pendidikannya yang disesuaika dengan tujuan militer, social dan ekonominya. Plato dalam bukunya, Republik, menyatakan bahwa perencanaan sekolah bertujuan untuk melayani masyarakat.

Pada masa dinasti Han di Cina dan pada masa Inca di Peru telah melaksanakan prencanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat pada waktu itu. Pada zaman ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya fungsi perencanaan pendidikan dalam kaitannya dengan system pendidikan dan tujuan masyarakat, sehingga dapat dilihat bahwa pendidikan adalah suatu alat untuk mencapai perubahan da untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik.

Pada pertengahann abad ke-16 John Knot pernah mengusulkan sebuah rencana untuk system persekolahan dan kursus-kursus nasional, sehingga khusus bangsa Scott (Scotlandia) memiliki bentuk perpaduan antara kepuasan spiritual dan kesejahteraan material. Kemudian pada abad ke-18 ditemukan tulisan yang berkenaan dengan perencanaan pendidikan yang berjudul perencanaan Universitas di Rusia karya Diderot *"Diderot plan d'une Universite pour le govermement de Russie".* Selanjutnya, pada abad ke-19 sudah terdapat beberapa perencanaan pembangunan sekolah dan perencanaan pendidikan guru.

Setelah perang dunia I, pad atahun 1923, Rusia dalam rencana pembangunan lima tahun I merupakan Negara pertama yang menerapkan konsep perencanaan pendidikan, kemudian diikuti Prancis pada tahun 1929, amerika Serikat tahun 1933, Swiss pada tahun 1941, dan Puerto Rico pada tahun 1942.

Pasca perang dunia ke II, muncul pergolakan social dan ledakan penduduk, sedangkan sumberdaya semakin mahal dan langka. Akibatnya beberapa Negara di Eropa memandang bahwa perencanaan pendidikan adalah hal yang penting karena keterbatasan sumber daya tersebut. Sejak itulah Inggris pada tahun 1944 melaksanakan program wajib belajar di 146 daerah dan para pejabat daerahnya diminta mempersiapkan perencanaan pendidikan.

Pada tahun 1951, prancis membentuk komisi perencanaan pembangunan sekolah, Universitas Ilmu Pendidikan dan Seni. Selanjutnya pada tahun 1953, pendidikan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Sementara itu pada tahun 1950-an beberapa Negara yang baru saja mendapatkan kemerdekaan mulai menerapkan perencanaan pendidikan sebagai instrument peningkatan pembangunan pendidikannya. Pada tahun 1951-1955 India dalam rencana pembangunan I telah menempatkan pendidikan dalm pembangunan social dan ekonominya. Ghana dalam pembangunan delapan tahunnya telah menempatkan pendidikan sebagai perioritas utamanya. Pada tahun 1952, Birma mengesahkan rencana pembangunan pendidikan selama empat tahun.

Pada tahun 1956-1965 telah dilaksanakan berbagai seminar, lokakarya, dan konferensi pendidikan baik tingkat local, regional, nasional maupun internasional. Salah satu kegiatan tersebut adalah konferensi Santiago di Chili (1962). Konferensi ini menghasilkan Deklarasi Santiago. Salah satu rekomendasinya adalah anggaran untuk biaya pendidikan sebesar minimal 4 persen dari pendapatan nasional. Kemudian dilanjutkan pada konferensi Buenes Aires pada tahun 1965 yang lebih menitik berat pada pendekatan kualitatif pendidikan yaitu berkenaan dengan metode, isi, dan evaluasi pendidikan.

Pada tahun 1960 dilaksanakan Konferensi Karachi yang menghasilkan rencana kerja pembangunan pendidikan diwilayah Asia yang selanjutnya menghasilkan Karachi Plan. Karachi Plan ini berisi tentang rekomendasi 1) perluasan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi usia sekolah dasar secara bebas melalui kewajiban belajar, dan 2) pembentukan unit pelayanan perencanaan pendidikan di tingkat nasional.

UNESCO pada tahun 1960 memutuskan mendirikan empat pusat pendidikan dan pelatihan regional perencanaan pendidikan yaitu:

1) *The Regional Centre for Educational Planning and Administration* untuk negera-negara Arab (Bairut 1961).
2) *The Asian Institute of Educational Planning and Administration* (New Delhi 1962).
3) *The Regional Institute of Education Planning and Administration for Latin America and Caribbean* (Santiago, 1968)
4) *The Regional Educational Planning and Administration Group for Africa.*

Pada tahun 1962, Konferensi Tokyo diberi mandate oleh Konferensi Karachi untuk mereview berbagai kemajuan dan kesulitan-kesulitan pelaksanaan Karachi Plan dan laporan studi pembangunan pendidikan dasar dalam rangka perencanaan pendidikan yang lebih luas dalam konteks perencanaan social dan ekonomi. Konferensi Tokyo menghasilkan resolosi Tokyo yang member rekomendasi bahwa Negara-negara Asia hendaknya dapat menyisihkan sekitar 5 persen dari GNP-nya untuk investasi pembangunan pendidikan.

Pada siding umum UNESCO tahun 1962 diputuskan untuk mendirikan IIEP (International Institute of Educational Planning) di Paris pada tahun 1963. Tugas utama lembaga ini adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan spesialisasi perencanaan pendidikan tingkat tinggi, menstimulasi, dan mengkoordinasikan penelitian-penelitian perencanaan pendidikan berskala internasional.

Pada tahun 1965 dilaksanakan konferensi Bangkok yang merupakan tindak lanjut konferensi Karachi dan Tokyo. Dalam konferensi ini direkomendasikan draft pembangunan pendidikan untuk diterapkan di Negara-negara Asia mulai tahun 1965 sampai 1980. Draft tersebut kemudian dikenal dengan sebutan *Model for asian Educational Development* atau disingkat *Asian Model.*

Pengaruh isu perencanaan pendidikan masuk ke Indonesia pada tahun 1968 yaitu dengan dilaksanakannya Proyek Penilaian Nsional Pendidikan (PPNP). Hasil PPNP telah menarik perhatian UNESCO dan UNDP.

Selanjutnya, mereka bersedia membantu Indonesia untuk mengembangkan perencanaan pendidikan.

Pada tahun 1969 didirikan Badan Penelitian Pendidikan (BPP) yang selanjutnya pada tahun 1975 berubah menjadi Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan (Balitbang Dikbud) yang mulai tampak kegiatannya dalam pengembangan perencanaan pendidikan. Dengan bantuan UNESCO telah dikirim beberapa staff secara bertahap untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan perencanaan pendidikan yang diselenggarakan oleh *Asian Institute of Education Planning and Administration* di New Delhi, INNOTECH di Manila, dan IIEP di Paris.

Alumni pertama (1969) yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sampai dengan alumni terakhir (1989) sebanyak 36 orang telah menjadi tenaga perencana pendidikan di Depdiknas pusat dan Kanwil-Kanwil Diknas Propinsi. Di samping itu, mereka telah mengikuti pelatihan jangka pendek, Seminar, Lokakarya yang diselenggarakan UNESCO *Regional Office for Asia and Pacific* di Bangkok.

Pada tahun 1975 didirikan Biro Perencanaan di Sekretariat Jenderal Depdiknas yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan akademik dan ketrampilan teknis di bidang perencanaan pendidikan melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Bahan-bahan kepustakaan mengenai perencanaan pendidikan berkembang dengan pesat, usaha-usaha organisasi internasional seperti OFCD dan IIEP telah merumuskan konsep, metode, dan proses perencanaan pendidikan yang telah pula mendapat banyak perhatian dari berbagai disiplin ilmu khususnya ilmu ekonomi.

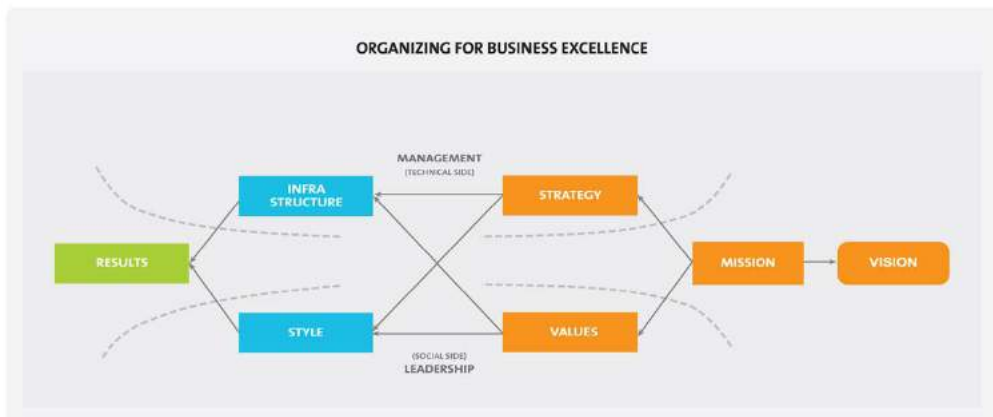
2. Perencanaan Pendidikan Dalam Sistem Pendidikan Nasional

Pelaksanaan system pendidikan nasional Indonesia menjadi tanggungjawab Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Oleh karenannya, Depdiknas bertekad mewujudkan tujuan dilaksanakannya system pendidikan nasional sebagaimana amanat pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 *"mencerdaskan kehidupan bangsa"*, untuk itu setiap warga negara

Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, ras, etnis, agama, dan gender. Pemerataan dan mutu pendidikan akan membuat warga negara Indonesia memiliki keterampilan hidup (*life skills*) sehingga memiliki kemampuan untuk mengenal dan mengatasi masalah diri dan lingkungannya, mendorong tegaknya masyarakat madani dan modern yang dijiwai nilai-nilai Pancasila.

Uasaha mewujudkan system pendidikan nasional tersebut diawali dengan menyusun sebuah perencanaan yang kemudian disebut dengan Rencana Strategis (Renstra) Pembangunan Pendidikan Nasional. Renstra Depdiknas menjadi pedoman bagi semua tingkatan pengelola pendidikan, mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, satuan pendidikan, dan masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan program pembangunan pendidikan nasional serta mengevaluasi hasilnya.

Dasar penyusunan Renstra adalah *pertama* adalah keadaan yang diinginkan di masa depan (*das sollen*). *Kedua* adalah kondisi saat sekarang, termasuk isu-isu tentang kebijakan pembangunan pendidikan nasional (*das sein*). Selain itu, juga diperhitungkan tantangan dan hambatan yang akan dihadapi dalam mencapai keadaan yang diinginkan tersebut, diantaranya adalah kondisi politik, ekonomi, sosial-budaya, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).

Rencana Strategi pendidikan nasional disusun berdasarkan paradigm *Organizing for Business Excellence (Orbex*). Tujuannya adalah agar dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan, terutama di dunia yang penuh perubahan ini. Paradigma *Organizing for Business Excellence (Orbex*) dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar. 3.11
Paradigma *Organizing for Business Excellence (Orbex*) dalam Perencanaan

Orbex menampilkan eksistensi organisasi sebagai suatu entitas konseptual yang terdiri atas tujuh elemen yang mengisi tiga tuang waktu – masa lampau, masa kini dan masa depan. Empat diantara tujuh elemen tersebut mewakili dua sisi organisasi yang harus dikelola dengan cara yang berbeda. Ada sisi teknis yang pengelolaannya menuntut ilmu manajemen dan ada sisi sosial atau manusia yang menuntut seni kepemimpinan.

Dengan kerangka Orbex, peran pemimpin dibedakan menjadi dua, peran yang bersifat operasional dan peran yang bersifat strategis. Peran tandem tersebut berbagi upaya melakukan artikulasi, eksekusi, dan orkestrasi yang tepat atas ke tujuh elemen untuk menghasilkan kinerja operasi yang sangat baik *(operating excellence* yang merupakan tanggung jawab operasional) sekaligus menghasilkan keunggulan strategis (*strategic excellence* yang merupakan

tanggung jawab strategis). Dengan demikian organisasi dapat meraih sukses dalam rentang waktu yang panjang. Untuk itu mereka mengandalkan jaringan tim yang dipimpin oleh para manajer-pemimpin yang terlatih dalam membangun dan membina kohesi, kejelasan, koherensi, kompetensi, dan koordisasi yang berhulu pada pengurus-pengurus tertinggi organisasi.

Penyusunan Renstra memerhatikan beberapa masukan dari temuan dalam telaah sektor pendidikan (*Education Sector Review)* terutama mengenai penetapan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah (mendiknas). Kemudian renstra disusun berdasarkan alur sebagai berikut:

Gambar. 3.12
Alur Perencanaan Strategi Organisasi

Terdapat 8 langkah dalam melakukan penyusunan perencanaan strategi organisasi, yaitu:

1. Renungkan misi; Apa saja yang menjadi tujuan dasar yang melatarbelakangi pendirian organisasi? Misi menguraikan maksud keberadaan usaha. Demi kepentingan siapa, kehadiran organisasi di lapangan.

2. Lengkapi data *position audit*; Apa yang sudah kita lakukan di masa lalu? Berada di mana organisasi ini sekarang? Cara-cara apa saja yang digunakan untuk mencapai tujuan?
3. Lakukan *environmental scanning*; Peluang seperti apa yang ada? Ancaman seperti apa yang sedang dihadapi? Bagaimana dengan peluang dan ancaman di masa yang akan datang?
4. Lakukan *organizational diagnosis*; Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan kita bila dibandingkan dengan negara lain? Apa saja faktor kunci keberhasilan dalam menjalankan organisasi ini? Apa yang menjadi tantangan dan hambatan yang dapat kita hadapi dalam mencapai tujuan yang kita inginkan? Apa saja ukuran kunci kinerja untuk mengukur keberhasilan kita dalam mengelola organsiasi ini?
5. Renungkan visi; Kondisi apa saja yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang? Bila diukur, ukuran kinerja kunci yang sudah di-tetapkan pada tahap sebelumnya menunjukkan nilai berapa saja? Secara bertahap, repelita demi repelita, tonggak-tonggak apa yang dapat mengukur kemajuan upaya organisasi mendekatkan ke kondisi yang diinginkan tersebut?
6. Lengkapi rencana pembangunan jangka panjang; Dalam rangka mendekatkan kondisi usaha ke arah yang telah ditetapkan sebelumnya, perubahan apa saja yang perlu diterapkan dalam repelita yang pertama? Perubahan apa yang akan diusahakan?
7. Rumuskan rencana pembangunan jangka menengah; Langkah-langkah besar apa saja yang dituntut dalam situasi yang sedang ditelaah, repelita demi repelita, program, kegiatan, organisasi, dan manusia? Teknologi apa yang akan diusahakan?
8. Rumuskan kegiatan dan program tahunan; Secara rinci, langkah-langkah apa saja yang dituntut untuk dilaksanakan dari tahun ke tahun, di program, kegiatan, organisasi, dan manusia? Khusus untuk tahun pertama, langkah tindakan apa saja yang dibutuhkan? Prioritasnya? Nilai investasinya? Keuntungan apa saja yang dapat membenarkan investasi tersebut? Kapan dapat memastikan bahwa pelaksanaannya berjalan sesuai harapan?

Sebagaimana telah diulas pada awal bab ini bahwa perencanaan dilihat dari dimensi waktu terdiri dari tiga macam pertama, perencanaan jangka panjang yang biasanya mempunyai jangka waktu 10 tahun lebih, kedua perencanaan jangka menengah yang biasanya berdurasi waktu 3 sampai 8

tahun, dan ketiga perencanaan jangka pendek yang berjangka waktu kurang dari 1 tahun.

Berikut ini dijabar tentang perencanaan pembangunan pendidikan jangka panjang Indonesia yang dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005-2025. Perencanaan ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi penentuan penekanan pelaksanaan kebijakan pembangunan pendidikan nasional jangka menengah, dalam memastikan tercapainya visi dan misi departemen dengan penurunan program kerja yang realistis, terintegrasi, dan berkesinambungan.

Dalam perencanaan jangka panjang Departemen Pendidikan Nasional digunakan empat tema strategis pembangunan pendidikan, yaitu (1) peningkatan kapasitas dan modernisasi, (2) penguatan pelayanan, (3) daya saing regional, dan (4) daya saing internasional.

Setiap tema strategis pembangunan pendidikan jangka panjang di atas, akan diturunkan dalam program kerja Departemen sesuai kebijakan pembangunan jangka menengah yang menekankan pada 3 tantangan utama, yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses; (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; dan (3) peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik.

Berikut adalah jabaran mengenai rencana pembangunan jangka panjang yang telah ditetapkan untuk periode 2005-2025.

3. Perencanaan Pendidikan Periode 2005–2010: Peningkatan Kapasitas dan Modernisasi

Lima tahun pertama dalam rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) guna terciptanya insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif dalam tatanan masyarakat lokal dan global difokuskan pada peningkatan daya tampung satuan pendidikan yang ada. Terlihat dalam analisa situasi pendidikan nasional sampai dengan saat ini bahwa kebutuhan/*demand* melebihi sediaan/*supply* sarana dan prasarana pendidikan. Terlebih jika diperbandingkan antara pola sebaran penduduk Indonesia dan keberadaan infrastruktur pendidikan yang masih menuntut perhatian lebih. Apabila telah

terjadi keseimbangan yang efektif antara kuantitas manusia Indonesia dengan kapasitas pendidikan nasional maka poin utama dalam mencerdaskan kehidupan bangsa telah tercapai.

Salah satu kendala dalam pemerataan pendidikan di Indonesia adalah cakupan geografisnya yang luas. Hal ini memerlukan modernisasi pada sistem dan jaringan informasi menggunakan TIK yang memadai. Luasnya wilayah kedaulatan Republik Indonesia dan luasnya sebaran penduduknya dapat dipersatukan dengan jaring-jaring teknologi informasi.

Modernisasi dengan menggunakan TIK juga dapat meningkatkan sistem pengawasan pada implementasi program-program pendidikan. Dilengkapi dengan sistem informasi manajemen yang tangguh, tantangan untuk mewujudkan sistem tata kelola yang sehat, efisien, dan akuntabel akan lebih mudah tercapai. Citra Depdiknas sebagai salah satu institusi pemerintah pun dapat terangkat.

Tema pokok pembangunan pendidikan nasional periode tahun 2005-2010 ini yang berkonsentrasi pada kapasitas dan modernisasi sangat mendukung program pemerintah, yaitu Pendidikan untuk Semua. Pemerataan akses pendidikan ke seluruh lapisan masyarakat dan ke seluruh pelosok negeri akan mempertinggi APS dan mengurangi angka buta aksara sehingga IPM Indonesia akan semakin baik. Perencanaan, proses, dan evaluasi kerja yang sesuai dan berkesinambungan akan mewujudkan transformasi rakyat Indonesia menuju masyarakat yang berbasis pengetahuan. Kesepakatan dan komitmen terhadap tata nilai, terbentuknya sistem dan prosedur kerja, tersusun dan tertatanya produk hukum dan struktur organisasi, meningkatnya akuntabilitas publik, dan sasaran-sasaran lainnya yang relevan akan sangat diperlukan guna mendukung tema strategis pada periode ini.

4. Perencanaan Pendidikan Periode 2010–2015: Penguatan Pelayanan

Tema strategis pada periode tahun 2010-2015 ditekankan pada pembangunan penguatan pelayanan. Setelah rasio kebutuhan dan sediaan sarana dan prasarana pendidikan nasional menjadi optimal, fokus selanjutnya

adalah bagaimana meningkatkan mutu pendidikan agar relevan dan berdaya saing. Sasaran dan program-program kerja yang terkait harus mampu menjawab tuntutan mutu dari kapasitas pendidikan yang semakin besar dan desentralisasi fiskal serta otonomi daerah yang semakin dewasa.

Strategi penguatan pelayanan ini merupakan milestone peralihan fokus atau penekanan dari pembangunan aspek kuantitas kepada aspek kualitas. Didampingi akses pendidikan yang semakin mudah dan akuntabilitas publik yang semakin transparan, tema mutu layanan pendidikan ini akan menciptakan para penggerak pembangunan menuju visi negara dan bangsa Indonesia yang aman, adil, dan sejahtera. Sasaran-sasaran pendukungnya antara lain implementasi dan operasi yang optimal terhadap tata nilai, Sisdur, dan koordinasi kerja yang telah terstruktur. Pada periode ini pula, Departemen Pendidikan Nasional diharapkan menjadi *benchmark technocracy* atau teladan di antara institusi pemerintah lainnya.

5. Perencanaan Pendidikan Periode 2015 – 2020: Daya Saing Regional

Salah satu elemen pada deklarasi visi pendidikan nasional tahun 2025 adalah kompetitif pada tingkatan global. Oleh karena itu, pada periode pembangunan tahun 2015-2020 difokuskan pada kualitas pendidikan yang memiliki daya saing regional pada tingkat ASEAN terlebih dahulu. Standar mutu yang berkesinambungan pada periode ini diharapkan relevan dengan pasar regional ASEAN. Standar tersebut harus berdasarkan pada *benchmarking* yang obyektif dan realistis.

Program kerja yang berdasarkan pemahaman terhadap perkembangan kebutuhan pasar regional menjadi faktor yang sangat penting dalam mencapai daya saing yang diinginkan. Kegagalan dalam menciptakan mutu pendidikan yang tinggi sesuai dengan kebutuhan atau yang tidak memiliki daya saing hanya akan mencetak angka pengangguran baru.

Program manajemen pendidikan melalui standarisasi, penjaminan mutu, kemudian akreditasi satuan atau program pendidikan yang telah mulai dilakukan sebelumnya akan lebih difokuskan dalam periode ini. Semua itu

dilakukan tanpa mengesampingkan program-program sebelumnya yang berhubungan dengan kemudahan akses pendidikan dan akuntabilitas publik dalam pelaksanaannya.

Sasaran-sasaran pembangunan yang melandasi kebijakan strategis pada periode ini meliputi terbentuk dan beroperasinya sistem layanan dengan standar tingkat ASEAN, citra Depdiknas yang telah lintas negara ASEAN, kerja sama antara negara-negara ASEAN terutama dalam bidang pendidikan yang semakin mantap, dan hal-hal lain yang relevan. Harapannya manusia Indonesia pada akhir periode ini sudah bisa menjadi titik pusat gravitasi sosial ASEAN sebagai sebuah entitas sosiokultural.

6. Perencanaan Pendidikan Periode 2020 – 2025: Daya Saing Internasional

Menjelang perwujudan visi rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) yang ditargetkan terwujud pada tahun 2025 ini, maka dalam periode pembangunan pendidikan nasional tahun 2020-2025 dicanangkan pencapaian nilai kompetitif secara internasional. Setelah pada RPJM lima tahunan sebelumnya, pencapaian tingkatan mutu pendidikan nasional Indonesia telah relevan dan memiliki daya saing di tingkat regional ASEAN, maka pada periode ini tingkatan yang ingin dicapai telah berkelas dunia.

Semakin mengglobalnya industri dan jasa, termasuk jasa pendidikan maka sudah seharusnya Depdiknas dapat menyelenggarakan program pendidikan skala nasional dengan mutu internasional, sehingga pendidikan nasional bangsa Indonesia minimal menjadi tuan rumah di negaranya sendiri. Aspek sosial, budaya, ekonomi, dan politik dapat terus terjaga keasriannya di negeri sendiri. GATS adalah contoh komitmen bangsa-bangsa di dunia dalam menyelenggarakan globalisasi perdagangan jasa dan industri termasuk pula jasa pendidikan.

Dengan menuju terciptanya standar mutu pendidikan berkelas internasional, Depdiknas harus mempunyai sistem layanan standar internasional, citra yang kuat dan mewakili visi pembangunan bangsa Indonesia, dan kerja sama yang erat dengan bangsa-bangsa lain terutama di

bidang pendidikan. Sasaran-sasaran tersebut dan lainnya yang dijabarkan dari kebijakan strategis pada periode ini akan membawa kepada perwujudan visi Depdiknas di tahun 2025.

Tonggak-tonggak keberhasilan *(milestones)* dalam rentang waktu lima tahunan merupakan bagian dari rencana jangka panjang pembangunan pendidikan tahun 2005 sampai dengan 2025. Tonggak-tonggak keberhasilan mengejewantahkan kebijakan strategis proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang berkesinambungan sesuai dengan kondisi yang ada (*existing condition*) untuk mewujudkan kondisi yang diharapkan (*excepted condition*). Semua tantangan dari segi akses, mutu, dan akuntabilitas pun dapat terjawab oleh program-program kerja yang relevan dengan kebijakan pada tiap periode. Dengan demikian, visi insan Indonesia cerdas dan kompetitif berdasarkan sistem pendidikan yang berkeadilan, bermutu, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal dan global dapat terwujud pada tahun 2025.

Kebijakan Pokok Pembangunan Pendidikan Nasional

1. Pemerataan dan Perluasan Akses

Pemerataan dan perluasan akses pendidikan diarahkan pada upaya memperluas daya tampung satuan pendidikan serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua peserta didik dari berbagai golongan masyarakat yang berbeda baik secara sosial, ekonomi, gender, lokasi tempat tinggal dan tingkat kemampuan intelektual serta kondisi fisik. Kebijakan ini ditujukan untuk meningkatkan kapasitas penduduk Indonesia untuk dapat belajar sepanjang hayat dalam rangka peningkatan daya saing bangsa di era global, serta meningkatkan peringkat indeks pembangunan manusia (IPM) hingga mencapai posisi sama dengan atau lebih baik dari peringkat IPM sebelum krisis. Untuk itu, sampai dengan tahun 2009 dilakukan upaya-upaya sistematis dalam pemerataan dan perluasan pendidikan, dengan mempertahankan APM-SD pada tingkat 95%, memperluas SMP/MTs hingga mencapai APK 98,0% serta menurunkan angka buta aksara penduduk usia 15 tahun ke atas hingga 5%.

Penuntasan Wajar Dikdas 9 tahun memperhatikan pelayanan yang adil dan merata bagi penduduk yang menghadapi hambatan ekonomi dan sosial-budaya (yaitu penduduk miskin, memiliki hambatan geografis, daerah perbatasan, dan daerah terpencil), maupun hambatan atau kelainan fisik, emosi, mental serta intelektual peserta didik. Untuk itu, diperlukan strategi yang lebih efektif antara lain dengan membantu dan mempermudah mereka yang belum bersekolah, putus sekolah, serta lulusan SD/MI/SDLB yang tidak melanjutkan ke SMP/MTs/SMPLB yang masih besar jumlahnya, untuk memperoleh layanan pendidikan. Di samping itu, akan dilakukan strategi yang tepat untuk meningkatkan aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, khususnya pada masyarakat yang menghadapi hambatan tersebut.

Penuntasan Wajar Dikdas 9 Tahun akan menambah jumlah lulusan SMP/MTs/SMPLB setiap tahunnya, sehingga juga akan mendorong perluasan pendidikan menengah. Dengan bertambahnya permintaan pendidikan menengah, Pemerintah juga melakukan perluasan pendidikan menengah terutama bagi mereka yang karena satu dan lain hal tidak dapat menikmati pendidikan SMA yang bersifat reguler, melalui SMA Terbuka dan Paket C, sehingga pada gilirannya mendorong peningkatan APM-SMA. Oleh karena SMA cenderung semakin meluas jauh di atas SMK, maka Pemerintah lebih mempercepat pertumbuhan SMK diiringi dengan upaya mendorong peningkatan program pendidikan kejuruan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Pemerintah akan memperluas akses pendidikan tinggi untuk menjawab meningkatnya partisipasi sekolah menengah. Meningkatnya angka partisipasi PT tersebut akan diiringi oleh kebijakan yang mengarah pada pencapaian daya saing lulusan PT secara global. Secara bersamaan, dilakukan upaya untuk meningkatkan proporsi jumlah keahlian yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Salah satu upaya untuk pemenuhan tersebut diantaranya melalui peningkatan jumlah keahlian bidang vokasi melalui institusi politeknik. Selain itu, dikembangkan program *community college* yang merupakan upaya harmonisasi antara pendidikan kejuruan di SMK, pendidikan nonformal berkelanjutan, dan pendidikan vokasi. Di samping itu, peningkatan APK PT dapat dicapai dengan memberikan kesempatan kepada

anak-anak berkebutuhan khusus untuk mendapat pelayanan pendidikan yang memadai.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan kapasitas fiskal negara, strategi pemerataan dan perluasan akses pendidikan tinggi lebih diarahkan pada peran partisipasi swasta dalam mendirikan lembaga pendidikan tinggi baru. Namun, strategi perluasan akan dikaitkan dengan pencapaian mutu yang lebih baik dalam rangka peningkatan daya saing bangsa di era global. Untuk itu, pemerintah akan terus membenahi peraturan dan perundang-undangan serta memperkuat kapasitas kelembagaan yang terkait dengan fungsi pengendalian dan penjaminan mutu.

Kebijakan perluasan pendidikan tinggi juga dilakukan searah dengan upaya membuka kesempatan bagi calon mahasiswa yang berasal dari penduduk di atas usia ideal pendidikan tinggi (>24 th) seperti karyawan, guru, tenaga spesialis industri, termasuk dalam pendidikan nongelar dan pendidikan profesi yang mengutamakan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja industri.

Perluasan akses pendidikan tinggi juga dilakukan melalui pengembangan kapasitas pembelajaran digital jarak jauh yang semakin luas dan efektif. Universitas Terbuka dan institusi sejenis lainnya ditugaskan untuk mengimplementasikan strategi ini, dengan memanfaatkan secara optimal TIK dalam proses pembelajaran, pengelolaan, dan akses informasi. Dalam kaitan itu, Ditjen Pendidikan Tinggi memprioritaskan investasi infrastruktur TIK untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran jarak jauh pada Universitas Terbuka dan perguruan tinggi lainnya serta Pusat Teknologi Komunikasi dan Informasi Pendidikan.

Beberapa kebijakan strategis yang disusun dalam rangka memperluas pemerataan dan akses pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Memperluas akses bagi anak usia 0–6 tahun, baik laki-laki maupun perempuan untuk memiliki kesempatan tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki dan tahap perkembangannya agar memiliki kesiapan dalam mengikuti pendidikan di SD/MI.

b. Menghapus hambatan biaya (*cost barriers*) melalui pemberian bantuan operasional sekolah (BOS) bagi semua siswa pada jenjang Dikdas baik pada sekolah umum maupun madrasah yang dimiliki oleh pemerintah atau masyarakat, yang besarnya dihitung berdasarkan *unit cost* per siswa dikalikan dengan jumlah seluruh siswa pada jenjang tersebut. Di samping itu, dilakukan kebijakan pemberian bantuan biaya personal terutama bagi siswa yang berasal dari keluarga miskin pada jenjang Dikdas melalui pemanfaatan BOS untuk tujuan tersebut. Secara bertahap BOS akan dikembangkan menjadi dasar untuk penentuan satuan biaya pendidikan berdasarkan formula *(formula-based funding)* yang memperhitungkan siswa miskin maupun kaya serta tingkat kondisi ekonomi daerah setempat.
c. Membentuk ”SD-SMP Satu Atap” bagi daerah terpencil yang berpenduduk jarang dan terpencar, dengan menambahkan ruang belajar SMP di SD untuk menyelenggarakan program pendidikan SMP bagi lulusannya. Untuk mengatasi kesulitan tenaga pengajar dalam kebijakan ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan guru SD untuk mengajar di SMP pada beberapa mata pelajaran yang relevan atau dengan meningkatkan kompetensi guru sehingga dapat mengajar di SMP. Selain itu, dilakukan upaya memaksimalkan fasilitas yang sudah ada, baik ruang kelas maupun bangunan sekolah dengan membuat jaringan sekolah antara SMP dengan SD-SD yang ada di wilayah layanannya (*catchment areas*) serta menggabungkan SD-SD yang sudah tidak efisien lagi.
d. Memperluas akses bagi anak usia sekolah 7–15 tahun, baik laki-laki maupun perempuan yang tidak/belum terlayani di jalur pendidikan formal untuk memiliki kesempatan mendapatkan layanan pendidikan di jalur nonformal maupun program pendidikan terpadu/ inklusif bagi anak-anak yang berkebutuhan khusus terutama untuk daerah-daerah yang tidak tersedia layanan pendidikan khusus luar biasa. Di samping itu, untuk memperluas akses bagi penduduk usia 13-15 tahun dikembangkan SMP Terbuka melalui optimalisasi daya tampung dan pengembangan SMP Terbuka model maupun melalui model layanan pendidikan alternatif yang inovatif.
e. Memperluas akses bagi penduduk buta aksara usia 15 tahun ke atas baik laki-laki maupun perempuan untuk memiliki kesempatan mendapatkan layanan pendidikan keaksaraan melalui jalur pendidikan nonformal. Perluasan kesempatan bagi penduduk buta aksara dilakukan dengan menjalin berbagai kerjasama dengan *stakeholder* pendidikan, seperti

organisasi keagamaan, organisasi perempuan, dan organisasi lain yang dapat menjangkau lapisan masyarakat, serta PT.

f. Memfasilitasi peran serta masyarakat dalam memperluas akses sekolah menengah (SM), khususnya pada daerah-daerah yang memiliki lulusan SMP cukup besar. Di sisi lain, juga mengembangkan SM terpadu, yaitu pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dalam satu satuan pendidikan. Bagi siswa yang berkebutuhan khusus, dilakukan kebijakan strategis dalam melaksanakan program pendidikan inklusif.
g. Memperluas akses terhadap pendidikan di SMK sesuai dengan kebutuhan dan keunggulan lokal. Perluasan SMK ini dilaksanakan melalui penambahan program pendidikan kejuruan yang lebih fleksibel sesuai dengan tuntutan pasar kerja yang berkembang. Di samping itu, dilakukan upaya penambahan muatan pendidikan keterampilan di SMA bagi siswa yang akan bekerja setelah lulus.
h. Memperluas daya tampung PT yang ada dengan memberikan fasilitasi pada perguruan tinggi untuk membuka program-program keahlian yang dibutuhkan masyarakat dan mengalihfungsikan atau menutup sementara secara fleksibel program-program yang lulusannya sudah jenuh.
i. Memperluas kesempatan belajar pada perguruan tinggi yang lebih dititikberatkan pada program-program politeknik, pendidikan tinggi vokasi dan profesi yang berorientasi lebih besar pada penerapan teknologi tepat guna untuk kebutuhan dunia kerja.
j. Memperluas kesempatan belajar sepanjang hayat bagi penduduk dewasa yang ingin meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan hidup yang relevan dengan kebutuhan masyarakat melalui program-program pendidikan berkelanjutan. Perluasan kesempatan belajar sepanjang hayat dapat juga dilakukan dengan mengoptimalkan berbagai fasilitas pendidikan formal yang sudah ada sebagai bagian dari harmonisasi pendidikan formal dan nonformal.
k. Memperhatikan secara khusus kesetaraan gender, pendidikan untuk layanan khusus di daerah terpencil dan daerah tertinggal, daerah konflik, perbatasan, dan lain-lain, serta mengimplementasikannya dalam berbagai program secara terpadu.
l. Melaksanakan komunikasi, informasi, dan edukasi (KIE), serta advokasi kepada masyarakat agar keluarga makin sadar akan pentingnya pendidikan serta mau mengirimkan anak-anaknya ke sekolah dan/atau mempertahankan anaknya untuk tetap bersekolah.

m. Melaksanakan advokasi bagi pengambil keputusan, baik di eksekutif maupun legislatif dari tingkat pusat, provinsi, dan kabupaten/kota untuk memberikan perhatian yang lebih besar pada pembangunan pendidikan.
n. Memanfaatkan secara optimal sarana radio, televisi, komputer dan perangkat TIK lainnya untuk digunakan sebagai media pembelajaran dan untuk pendidikan jarak jauh sebagai sarana belajar alternatif selain menggunakan modul atau tutorial, terutama bagi daerah terpencil dan mengalami hambatan dalam transportasi, serta jarang penduduk.

Kebijakan untuk pemerataan dan perluasan akses pendidikan dilakukan melalui penguatan program-program sebagai berikut:

1. Pendanaan biaya operasi Wajar Dikdas 9 Tahun; adalah kebijakan yang menempati urutan prioritas tertinggi dalam lima tahun ke depan. Hal ini sudah menjadi komitmen nasional seperti yang tertera pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. BOS dimaksudkan untuk menutup biaya minimal operasi pembelajaran yang secara minimal memadai untuk menciptakan landasan yang kokoh bagi upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Dengan kebijakan BOS tersebut, pemerintah akan mewujudkan "pendidikan dasar gratis", yang diartikan sebagai bebas biaya secara bertahap.
2. Penyediaan sarana dan prasarana pendidikan wajar; merupakan kebijakan strategis berikutnya, yang akan dilakukan untuk mendukung perluasan akses dikdas dalam program Wajar Dikdas. Penyediaan sarana/prasarana SD/MI/sederajat mencakup penambahan sarana untuk pendidikan layanan khusus dan rehabilitasi serta revitalisasi sarana/prasarana yang rusak. Untuk SMP/MTs/sederajat, kegiatan ini diarahkan untuk membangun unit sekolah baru (USB), ruang kelas baru (RKB), laboratorium, perpustakaan, dan buku pelajaran, yang diharapkan juga akan berdampak pada peningkatan mutu Dikdas. Pembangunan USB/RKB diutamakan pada jenjang SMP/MTs/sederajat, untuk mencapai ketuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun pada tahun 2008/2009.
3. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan; juga merupakan kebijakan strategis untuk mendukung program Wajar Dikdas 9 tahun. Rekrutmen tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan kecukupan jumlah dan kualifikasi guru profesional di berbagai jenjang dan jenis

pendidikan, pemerataan penyebaran secara geografis, keahlian, dan kesetaraan gender. Pemerataan secara geografis mempertimbangkan pengaturan mekanisme penempatan dan redistribusi guru, sistem insentif guru di daerah terpencil, pengangkatan guru tidak tetap secara selektif, serta tenaga pendidikan lainnya seperti pamong belajar pada jalur nonformal.

4. Perluasan pendidikan Wajar pada jalur nonformal; termasuk kebijakan strategis untuk mendukung program Wajar. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan angka partisipasi (APM/APK) Dikdas melalui program Paket A dan Paket B. Program ini sangat strategis untuk menjangkau peserta didik yang memiliki berbagai keterbatasan untuk mengikuti pendidikan formal, terutama anak-anak dari keluarga tidak mampu, daerah terpencil, daerah tertinggal, daerah konflik, atau anak-anak yang terpaksa bekerja.
5. Perluasan akses pendidikan keaksaraan bagi penduduk usia >15 tahun; merupakan kebijakan dalam rangka memenuhi hak memperoleh pendidikan bagi penduduk buta aksara. Hal ini dimaksudkan mendorong penduduk usia >15 tahun untuk mengikuti kegiatan keaksaraan fungsional agar memiliki kemampuan membaca, menulis, berhitung sesuai dengan standar kompetensi keberaksaraan. Melalui kebijakan strategis ini diharapkan akan menurunkan jumlah penyandang tiga buta, yaitu buta aksara latin dan angka arab, buta bahasa Indonesia dan buta pengetahuan dasar.
6. Perluasan akses SLB dan sekolah inklusif; merupakan kebijakan untuk menyelenggarakan pendidikan khusus dan pendidikan inklusif sehingga memperluas akses pendidikan bagi peserta didik yang memiliki tingkat kesulitan belajar karena kelainan fisik, emosional, mental, sosial, atau memiliki potensi bakat istimewa atau kecerdasan luar biasa.
7. Pengembangan pendidikan layanan khusus bagi anak usia Wajar Dikdas di daerah (bermasalah) terpencil, daerah berpenduduk jarang dan terpencar, daerah bencana, daerah konflik, serta anak jalanan; adalah kebijakan untuk penduduk yang kesulitan akses karena faktor sosial ekonomi, geografis, sarana transportasi dan komunikasi. Kelompok penduduk yang kurang beruntung karena terisolasi atau hambatan lainnya, mendapat pelayanan khusus, antara lain melalui SD/MI kecil/paket A, SMP/MTs kecil/paket B, SMP terbuka dan SD-SMP "satu atap", guru kunjung dan kelas layanan khusus di SD (KLK), termasuk

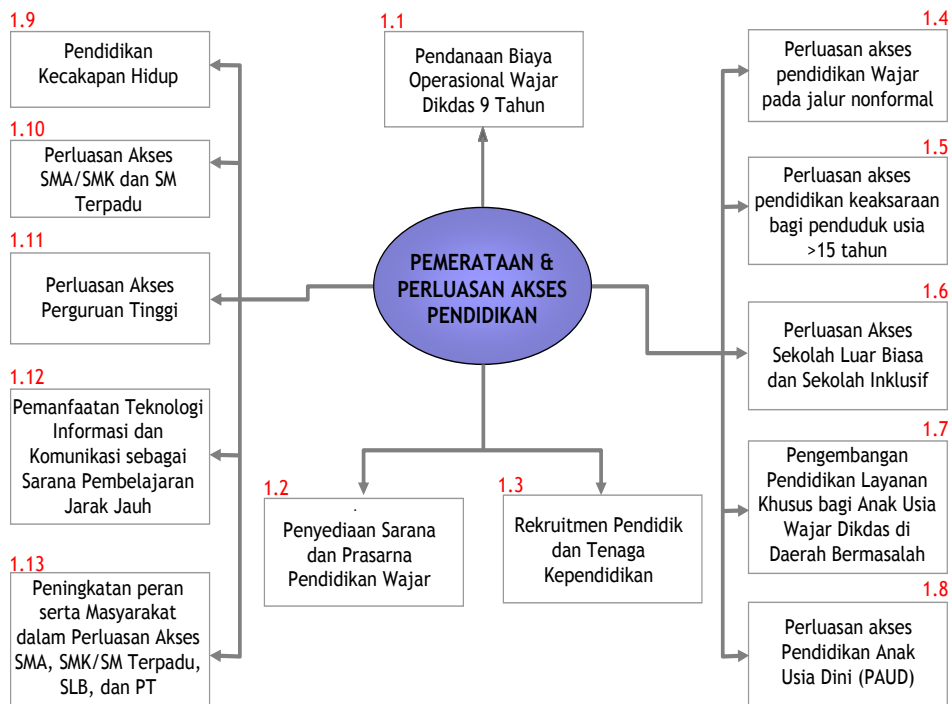
layanan dengan memanfaatkan TIK, seperti radio, televisi, komputer dan internet.

8. Perluasan akses PAUD; merupakan kebijakan untuk mendorong terselenggaranya pelayanan pendidikan bagi anak-anak usia 0-6 tahun baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal. Kegiatan Pemerintah lebih diarahkan untuk memberikan dukungan atau pemberdayaan bagi terselenggaranya pelayanan PAUD yang bermutu oleh masyarakat secara merata di seluruh pelosok tanah air. Hibah (*blockgrants)* atau imbal swadaya akan diberikan untuk pengembangan PAUD, PAUD model, dan berbagai bentuk integrasi PAUD ke dalam berbagai pelayanan anak usia dini lainnya.
9. Pendidikan kecakapan hidup; merupakan kebijakan strategis bagi peserta didik yang orang tuanya miskin dan orang dewasa miskin dan/atau pengangguran. Pendidikan ini akan memberikan kompetensi yang dapat dijadikan modal untuk usaha mandiri atau bekerja, mengingat masih besarnya jumlah mereka, maka kegiatan strategis ini menjadi sangat penting peranannya bagi penanggulangan kemiskinan dan pengangguran.
10. Perluasan akses SMA/SMK dan SM terpadu; arah kebijakan ini lebih untuk memperluas SMK untuk mencapai komposisi jumlah SMA dan SMK yang seimbang pada tahun 2009. Perluasan SMA lebih ditekankan pada partisipasi swasta. Kebijakan ini ditempuh setelah melihat kenyataan bahwa bagian terbesar (65%) penganggur terdidik adalah lulusan pendidikan menengah (Sakernas, BPS 2004), yang dapat diartikan sebagai kurangnya keterampilan lulusan pendidikan menengah untuk masuk lapangan kerja.
11. Perluasan akses perguruan tinggi; pemerataan dan perluasan akses pendidikan tinggi menargetkan pencapaian jumlah mahasiswa meningkat dari 14,3% (tahun 2004) menjadi 18,0% pada tahun 2009. Investasi membangun institusi baru untuk pendidikan tinggi akademik (umum) lebih didorong pada peran swasta, sementara peran Pemerintah lebih pada pengembangan pendidikan vokasi dan pendidikan profesi pada perguruan tinggi yang sudah ada. Pendidikan tinggi akademik akan diperluas melalui penambahan ruang belajar, laboratorium, ruang praktikum, serta perpustakaan dalam rangka menambah daya tampung.
12. Pemanfatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana pembelajaran jarak jauh; kegiatan prioritas ini ingin mengembangkan sistem pembelajaran jarak jauh *(distance learning)* di perguruan tinggi,

pendidikan formal dan pendidikan nonformal untuk mendukung perluasan dan pemerataan pendidikan tinggi, pendidikan formal, dan pendidikan nonformal. Teknologi informasi dan komunikasi akan dimanfaatkan secara optimal dalam fungsinya sebagai media pembelajaran jarak jauh, dan juga untuk memfasilitasi manajemen pendidikan.

13. Peningkatan peran serta masyarakat dalam perluasan akses SMA, SMK/SM Terpadu, SLB, dan PT; kegiatan ini termasuk dalam prioritas kebijakan yang didasarkan pada beberapa pertimbangan: *pertama*, bahwa kemampuan keuangan pemerintah masih terbatas untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang seluas-luasnya sementara itu ada potensi yang cukup besar pada masyarakat; *kedua*, kecenderungan arah pembangunan pendidikan yang ingin lebih banyak melibatkan partisipasi swasta di segala aspek penyelenggaraan, termasuk investasi, pengelolaan, dan pengawasan; *ketiga*, sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pemerintah Pusat akan lebih banyak memainkan perannya sebagai fasilitator pelayanan publik yang bertugas membuat kebijakan-kebijakan strategis, yang antara lain dilakukan melalui pengendalian dan penjaminan mutu, pengembangan standar-standar, akreditasi, dan sertifikasi dalam rangka desentralisasi pendidikan. Peran yang demikian ingin mendorong terselenggaranya pelayanan pendidikan yang mandiri (otonom), baik oleh pemerintah daerah maupun masyarakat (swasta). Dalam pemberian bantuan operasi penyelenggaraan pendidikan, Pemerintah tidak lagi membedakan antara kepemilikan negara dan masyarakat/swasta.

Program strategis yang ditetapkan dalam rangka pemerataan dan perluasan akses pendidikan digambarkan pada gambar berikut.

Gambar. 3.13
Kebijakan Dalam Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan

2. Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing

Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing di masa depan diharapkan dapat memberikan dampak bagi perwujudan eksistensi manusia dan interaksinya sehingga dapat hidup bersama dalam keragaman sosial dan budaya. Selain itu, upaya peningkatan mutu dan relevansi dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat serta daya saing bangsa. Mutu pendidikan juga dilihat dari meningkatnya penghayatan dan pengamalan nilai-nilai humanisme yang meliputi keteguhan iman dan takwa serta berakhlak mulia, etika, wawasan kebangsaan, kepribadian tangguh, ekspresi estetika, dan kualitas jasmani. Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan diukur dari pencapaian kecakapan akademik dan nonakademik yang lebih tinggi yang memungkinkan

lulusan dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik di tingkat lokal, nasional maupun global.

Kebijakan peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada pencapaian mutu pendidikan yang semakin meningkat yang mengacu pada standar nasional pendidikan (SNP). SNP meliputi berbagai komponen yang terkait dengan mutu pendidikan mencakup standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Pemerintah mendorong dan membimbing satuan-satuan dan program (studi) pendidikan untuk mencapai standar yang diamanatkan oleh SNP. Standar-standar tersebut digunakan juga sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja satuan dan program pendidikan, mulai dari PAUD, Dikdas, pendidikan menengah (Dikmen), PNf, sampai dengan pendidikan tinggi (Dikti).

Peningkatan mutu pendidikan semakin diarahkan pada perluasan inovasi pembelajaran baik pada pendidikan formal maupun nonformal dalam rangka mewujudkan proses yang efisien, menyenangkan dan mencerdaskan sesuai tingkat usia, kematangan, serta tingkat perkembangan peserta didik. Pengembangan proses pembelajaran pada PAUD serta kelas-kelas rendah sekolah dasar lebih memperhatikan prinsip perlindungan dan penghargaan terhadap hak-hak anak dengan lebih menekankan pada upaya pengembangan kecerdasan emosional, sosial, dan spiritual dengan prinsip bermain sambil belajar. Peningkatan mutu pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi semakin memperhatikan pengembangan kecerdasan intelektual dalam rangka memacu penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi di samping memperkokoh kecerdasan emosional, sosial, dan spritual peserta didik.

Upaya peningkatan mutu dan relevansi pendidikan secara berkelanjutan akan dilakukan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan secara terpadu yang pengelolaannya dikoordinasikan secara terpusat. Dalam pelaksanaannya koordinasi tersebut didelegasikan kepada gubernur atau aparat vertikal yang berkedudukan di provinsi. Manajemen mutu tersebut akan dilaksanakan melalui kebijakan strategis sebagai berikut.

1. Mengembangkan dan menetapkan standar nasional pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagai dasar untuk melaksanakan penilaian pendidikan, peningkatan kapasitas pengelolaan pendidikan, peningkatan sumberdaya pendidikan, akreditasi satuan dan program pendidikan, serta upaya penjaminan mutu pendidikan.
2. Melaksanakan evaluasi pendidikan melalui ujian sekolah oleh sekolah dan ujian nasional yang dilakukan oleh sebuah badan mandiri yaitu Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Ujian nasional mengukur ketercapaian kompetensi siswa/ peserta didik berdasarkan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan secara nasional (*benchmark*). Hasil ujian nasional tidak merupakan satu-satunya alat untuk menentukan kelulusan siswa pada setiap satuan pendidikan tetapi terutama sebagai sarana untuk melakukan pemetaan dan analisis mutu pendidikan yang dimulai dari tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi sampai tingkat nasional.
3. Melaksanakan penjaminan mutu (*quality assurance*) melalui suatu proses analisis yang sistematis terhadap hasil ujian nasional dan hasil evaluasi lainnya yang dimaksudkan untuk menentukan faktor pengungkit dalam upaya peningkatan mutu, baik antarsatuan pendidikan, antarkabupaten/kota, antarprovinsi, atau melalui pengelompokan lainnya. Analisis dilakukan oleh Pemerintah bersama pemerintah provinsi yang secara teknis dibantu oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) pada masing-masing wilayah. Berdasarkan analisis itu, diberikan intervensi terhadap satuan dan program (studi) pendidikan di antaranya melalui: pendidikan dan pelatihan terutama pengembangan proses pembelajaran efektif, pemberian bantuan teknis, pengadaan dan pemanfaatan sumberdaya pendidikan, serta pemanfaatan ICT dalam pendidikan. Di samping itu untuk mempercepat tercapainya pemerataan mutu pendidikan dilakukan pemberian bantuan yang diarahkan pada satuan pendidikan yang belum mencapai standar nasional.
4. Melakukan tindakan afirmatif dengan memberikan perhatian lebih besar pada satuan pendidikan yang kualitasnya rendah, baik dilihat dari input, proses, maupun outputnya.
5. Melaksanakan akreditasi satuan dan/atau program pendidikan untuk menentukan status akreditasinya masing-masing. Penilaian dilakukan setiap lima tahun dengan mengacu pada SNP. Akreditasi juga dapat menggunakan rata-rata hasil ujian nasional dan/atau ujian sekolah

sebagai dasar pertimbangan dalam penentuan status akreditasi tersebut. Hasil akreditasi dijadikan sebagai landasan untuk melakukan program pengembangan kapasitas dan peningkatan mutu setiap satuan atau program pendidikan. Pelaksanaan akreditasi ini dilakukan secara independen oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Badan Akreditasi Nasional Sekolah dan Madrasah (BAN-SM), dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal (BAN-PNF).

Kebijakan untuk peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan dilakukan melalui penguatan program-program sebagai berikut:

1. Implementasi dan penyempurnaan SNP dan penguatan peran Badan SNP; merupakan Kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional. Dengan adanya SNP dan BSNP, penataan berbagai aspek yang menunjang perbaikan mutu akan disusun, diuji coba dan diterapkan serta dikembangkan secara bertahap pada setiap satuan, jenis, jenjang, dan jalur pendidikan nasional.
2. a.Pengawasan dan penjaminan mutu secara terprogram dengan mengacu pada SNP; untuk mewujudkan sistem pengawasan dan penjaminan mutu secara berkelanjutan. Karena itu perlu dikembangkan dan dikelola mekanisme pengawasan dan pengendalian mutu pendidikan yang mengacu pada standar nasional pendidikan. Kegiatan utamanya antara lain: pembentukan BAN-SM, BAN-PNF, BAN-PT; menyusun dan menetapkan mekanisme pengawasan dan penjaminan mutu pendidikan; menyusun dan menetapkan mekanisme pengawasan; evaluasi; dan ujian nasional untuk mengukur ketercapaian standar pendidikan yang telah ditetapkan; serta pengembangan kapasitas pengelolaan pendidikan di tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, serta satuan pendidikan.
2. b.Survai benchmarking mutu pendidikan terhadap standar internasional; bertujuan untuk membandingkan kemampuan peserta didik Indonesia dengan anak di negara-negara lain dalam kemampuan/keterampilan matematika, sains, dan membaca sehingga mutu dan daya saing tingkat internasional peserta didik dapat ditingkatkan secara kompetitif.
3. Perluasan dan peningkatan mutu akreditasi oleh BAN-SM, BAN-PNF dan BAN-PT; akreditasi merupakan kebijakan strategis dalam penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka peningkatan mutu dan relevansi pendidikan di setiap satuan pendidikan, kabupaten/kota, dan provinsi.

Hasil penilaian akreditasi digunakan sebagai salah satu faktor untuk menentukan bentuk dan besarnya bantuan yang perlu diberikan kepada satuan pendidikan dan pemerintah daerah.

4. a.Pengembangan guru sebagai profesi; merupakan kebijakan yang strategis dalam rangka membenahi persoalan guru secara mendasar. Sebagai tenaga profesional, guru harus memiliki sertifikat profesi dari hasil uji kompetensi. Sesuai dengan usaha dan prestasinya, guru akan memperoleh imbal jasa, insentif, dan penghargaan, atau sebaliknya, disinsentif atas tidak terpenuhinya standar profesi oleh seorang guru. Pendidikan profesi guru dan sistem sertifikasi profesi pendidik akan dikembangkan baik untuk calon guru (*pre service*) maupun untuk guru yang sudah bekerja (*in service*). Standar profesi guru akan dikembangkan sebagai dasar bagi penilaian kinerja guru yang dilakukan secara berkelanjutan atas dasar kinerjanya baik pada tingkat kelas maupun satuan pendidikan.
4. b.Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan nonformal; kebijakan yang strategis dalam rangka membenahi persoalan pendidik dan tenaga kependidikan nonformal. Sebagai tenaga profesional yang harus memiliki sertifikat profesi dari hasil uji kompetensi, sesuai dengan usaha dan prestasinya untuk memperoleh imbal jasa, insentif, dan penghargaan, atau sebaliknya, disinsentif atas tidak terpenuhinya standar profesi. Standar profesi pendidikan nonformal (tutor dan tenaga lapangan pendidikan nonformal) akan dikembangkan sebagai dasar bagi penilaian kinerjanya, yang dilakukan secara berkelanjutan.
5. Pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan; peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan pemetaan profil kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dikaitkan dengan SNP, analisis kesenjangan kompetensi, serta penyusunan program dan strategi peningkatan kompetensi menuju pada tercapainya SNP.
6. Perbaikan dan pengembangan sarana dan prasarana; merupakan kegiatan strategis yang ditujukan untuk rehabilitasi dan rekonstruksi sarana dan prasarana pendidikan yang rusak terutama pada Dikdas untuk meningkatkan keamanan/keselamatan, kenyamanan, dan kualitas proses pembelajaran. Untuk mencapai mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dikembangkan sarana dan prasarana pendidikan terutama buku pelajaran dan buku penunjang laboratorium,

perpustakaan, ruang praktek, sarana olah raga, sarana ibadah, dan sarana pendidikan lainnya.

7. Perluasan pendidikan kecakapan hidup; merupakan kegiatan strategis dalam peningkatan mutu dan relevansi pendidikan yang mencakup pengembangan pendidikan kecakapan hidup yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dalam rangka pengembangan kompetensi, kepribadian, kewarganegaraan, intelektual, estetika, dan kinestik pada berbagai satuan, jenis, jenjang, dan jalur pendidikan. Tujuannya agar keluaran pendidikan memiliki keterampilan untuk menghadapi tantangan kehidupan yang terus berkembang secara mandiri.
8. Pengembangan sekolah berbasis keunggulan lokal di setiap kabupaten/kota; perluasan satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal oleh pemerintah daerah dilaksanakan dalam rangka melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang secara bertahap akan dikembangkan pada setiap provinsi dan kabupaten/kota. Dalam lima tahun ke depan, diharapkan terdapat sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan di setiap jenis, jenjang, dan jalur pendidikan di setiap kabupaten/kota.
9. Pembangunan sekolah bertaraf internasional di setiap provinsi/kabupaten /kota; untuk meningkatkan daya saing bangsa, perlu dikembangkan sekolah bertaraf internasional pada tingkat kabupaten/kota melalui kerja sama yang konsisten antara Pemerintah dengan pemerintah kabupaten/kota yang bersangkutan, untuk mengembangkan SD, SMP, SMA dan SMK yang bertaraf internasional sebanyak 112 unit di seluruh Indonesia.
10. Mendorong jumlah jurusan di PT yang masuk dalam 100 besar Asia atau 500 besar Dunia; melalui investasi yang signifikan pada sumber-sumber daya pendidikan yang utama seperti dosen, laboratorium, penelitian dan pengembangan, publikasi, perpustakaan yang memadai, serta manajemen pelayanan yang efektif dan akuntabel, sehingga pada tahun 2009 jumlah jurusan yang masuk dalam 100 besar di Asia atau 500 besar dunia dapat dicapai.
11. Akselerasi jumlah program studi kejuruan, vokasi, dan profesi; investasi dilakukan untuk pengembangan satuan pendidikan pada perguruan tinggi dan sekolah-sekolah menengah kejuruan, dan pendidikan nonformal. Pendidikan kejuruan, advokasi, profesi membutuhkan kualifikasi kompetensi untuk memasuki pasar tenaga kerja, sehingga perlu ada penguatan agar selalu dapat mengacu dan memenuhi tuntutan

lapangan kerja, standar kualifikasi kerja, profesionalisme, dan produktifitas kerja yang terus berkembang dalam memenuhi standar nasional dan internasional.

12. a. Peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah dan HAKI; kegiatan ini berkaitan dengan peran perguruan tinggi yang memiliki otonomi keilmuan dengan melakukan penelitian dan pengembangan untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perguruan tinggi didorong untuk mampu memberikan pemikiran dan temuan/inovasi yang bermanfaat, baik untuk kepentingan pembangunan maupun untuk pengembangan pengetahuan.
12. b.Peningkatan kreativitas, entrepreneurship, dan kepemimpinan mahasiswa; Pemberian bekal kepemimpinan serta jiwa *entrepreneur* yang memadai bagi mahasiswa yang mandiri untuk menghadapi tantangan dan kemajuan iptek, serta peka terhadap peluang dan perubahan.
13. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan; kegiatan ini berupa pengembangan sistem, metode, dan materi pembelajaran dengan menggunakan TIK. Kegiatan ini juga akan mengembangkan sistem jaringan informasi sekolah, infrastruktur dan SDM untuk mendukung implementasinya, baik untuk kepentingan manajemen pendidikan maupun proses pembelajaran. Dengan menggunakan TIK dalam pendidikan siswa pada sekolah reguler, warga belajar pada pendidikan nonformal dan siswa yang memerlukan layanan pendidikan khusus, secara adil dapat memperoleh pendidikan yang bermutu dan relevan.

Program strategis peningkatan mutu dan relevansi pendidikan secara keseluruhan dapat digambarkan pada gambar berikut.

Gambar. 3.14
Kebijakan Dalam Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing

PENINGKATAN MUTU, RELEVANSI & DAYA SAING

2.13 Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pendidikan
2.12 Peningkatan Jumlah dan Mutu Publikasi Ilmiah dan HAKI
2.11 Akselerasi Jumlah Program studi Kejuruan, vokasi, dan Profesi
2.10 Mendorong Jumlah Jurusan di PT yang Masuk dalam 100 Besar Asia atau 500 BesarDunia
2.9 Pembangunan Sekolah Bertaraf Internasional di Setiap Provinsi/ Kabupaten/Kota
2.3 Perluasan dan Peningkatan Mutu Akreditasi oleh BAN-SM, BAN-PNf dan BAN-PT
2.4a Pengembangan Guru sebagai Profesi
2.4b Pembinaan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Nonformal
2.2a Pengawasan dan Penjaminan Mutu secara Terprogram dengan Mengacu pada SNP
2.2.b Survai Benchmarking Mutu Pendidikan Terhadap Standar Internasional
2.1 Implementasi dan Penyempurnaan SNP dan Penguatan Peran Badan Standar Nasional Pendidikan
2.5 Pengembangan Kompetensi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
2.6 Perbaikan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana
2.7a Perluasan Pendidikan Kecakapan Hidup
2.7b Peningkatan Kreativitas, Entrepreneurship, dan Kepemimpinan Mahasiswa
2.8 Pengembangan Sekolah Berbasis Keunggulan Lokal di Setiap Kabupaten/Kota

3. Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Citra Publik

Tujuan jangka panjang Depdiknas adalah mendorong kebijakan sektor agar mampu memberikan arah reformasi pendidikan secara efektif, efisien dan akuntabel. Kebijakan ini diarahkan pada pembenahan perencanaan jangka menengah dengan menetapkan kebijakan strategis serta program-program yang didasarkan pada urutan prioritas. Di samping itu, disusun pula pola-pola pendanaan bagi keseluruhan sektor berdasarkan prioritas, baik dari sumber

Pemerintah, orang tua maupun *stakeholder* lain di setiap tingkat pemerintahan.

Pengelolaan pendidikan nasional menggunakan pendekatan secara menyeluruh dari sektor pendidikan (*sector-wide approach*) yang bercirikan (a) program kerja disusun secara kolaboratif dan sinergis untuk menguatkan implementasi kebijakan pada semua tingkatan, (b) reformasi institusi dilaksanakan secara berkelanjutan yang didukung program pengembangan kapasitas, dan (c) perbaikan program dilakukan secara berkelanjutan dan didasarkan pada evaluasi kinerja tahunan yang dilaksanakan secara sistematis dan memfungsikan peran-peran *stakeholder* yang lebih luas.

Pemerintah melaksanakan pengembangan kapasitas institusi pendidikan secara sistemik dan terencana dengan menggunakan pendekatan keseluruhan sektor tersebut di atas. Strategi pengembangan kapasitas lebih diarahkan pada proses manajemen perubahan secara *endogeneous* atau perubahan yang didorong secara internal. Perubahan yang didorong secara internal akan lebih menjamin terjadinya perubahan secara berkelanjutan, menumbuhkan rasa kepemilikan, kepemimpinan, serta komitmen bersama.

Kebijakan tata kelola dan akuntabilitas meliputi sistem pembiayaan berbasis kinerja baik di tingkat satuan pendidikan maupun pemerintah daerah, dan manajemen berbasis sekolah (MBS), untuk membantu Pemerintah dan pemerintah daerah dalam mengalokasikan sumberdaya serta memonitor kinerja pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu, peran serta masyarakat dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan kinerja pendidikan ditingkatkan melalui peran komite sekolah/satuan pendidikan dan dewan pendidikan.

Pemerintah bertekad mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN serta memberikan pelayanan yang lebih bermutu, efektif, dan efisien sesuai kebutuhan masyarakat. Pemerintahan yang bersih dari KKN diwujudkan melalui internalisasi etos kerja serta disiplin kerja yang tinggi sebagai bentuk akuntabilitas aparatur negara serta perwujudan profesionalisme aparatur. Untuk itu, segenap aparatur yang ada di Departemen Pendidikan Nasional perlu meningkatkan kinerjanya untuk mewujudkan

pelayanan yang bermutu, merata dan adil di dalam suatu tata kelola pemerintahan yang sehat. Aparatur juga perlu mengubah *mindset* atas perilaku dan sikap seorang birokrat menjadi pelayan masyarakat yang profesional.

Kebijakan perwujudan tata kelola pemerintahan yang sehat dan akuntabel dilakukan secara intensif melalui sistem pengendalian internal (SPI), pengawasan masyarakat, serta pengawasan fungsional yang terintegrasi dan berkelanjutan. Pemerintah mengembangkan dan melaksanakan SPI pada masing-masing satuan kerja dalam mengelola kegiatan pelayanan pendidikan sehari-hari. Pengawasan fungsional dilakukan oleh Inspektorat Jenderal, Badan Pengawas Keuangan RI, dan BPKP terhadap hasil pembangunan pendidikan, sedangkan pengawasan masyarakat dilakukan langsung oleh individu-individu atau anggota masyarakat yang mempunyai bukti-bukti penyalahgunaan wewenang.

Sejalan dengan pembagian kewenangan antartingkat pemerintahan berdasarkan otonomi dan desentralisasi, pemerintah pusat mengkoordinasikan manajemen mutu pendidikan, sedangkan pemerintah daerah berperan dalam manajemen sarana/prasarana dan operasional layanan pendidikan. Untuk peningkatan efisiensi dan mutu layanan, diperlukan pengembangan kapasitas daerah serta penataan tata kelola pendidikan yang sehat dan akuntabel, baik pada tingkat satuan pendidikan maupun tingkat kabupaten/kota. Dalam kaitan itu, pemerintah daerah lebih berperan dalam mendorong otonomi satuan pendidikan melalui pengembangan kapasitas dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang bermutu.

Berdasarkan pembagian kewenangan tersebut di atas terdapat fungsi-fungsi baru yang harus dijalankan oleh pusat maupun daerah. Untuk itu dikembangkan mekanisme yang akan mengatur berbagai fungsi baru yang telah diidentifikasi tersebut dalam suatu struktur, sistem dan mekanisme yang baru didukung oleh peraturan perundangan yang sesuai. Berbagai identifikasi dan kajian mengenai pentingnya fungsi dan institusi baru yang diperlukan untuk pelayanan pendidikan dalam masa otonomi dan desentralisasi dilakukan secara komprehensif oleh Depdiknas.

Sesuai dengan kerangka pengaturan dan kerangka institusional, disusun kebijakan untuk mendorong terjadinya penguatan kapasitas satuan pendidikan dan program pada setiap tingkatan pemerintahan. Penguatan kapasitas satuan pendidikan atau program pendidikan diorientasikan untuk mencapai status kapasitas tertinggi, yaitu dapat memenuhi atau di atas SNP. Pengembangan kapasitas dilakukan untuk mendorong agar sebagian besar satuan pendidikan yang masih berada di bawah SNP secara bertahap akan diperkuat sehingga mampu melampaui SNP. Bagi satuan pendidikan yang sudah memenuhi SNP, akan didorong untuk memacu mutunya lebih tinggi lagi hingga dapat mencapai standar internasional. Pada tahun 2009, Pemerintah akan mendorong peningkatan proporsi satuan pendidikan untuk dapat mencapai sama atau di atas SNP setidak-tidaknya mencapai 25% SD/MI, 40% SMP/MTs, 50% SMA/MA, dan 50% SMK/MAK pada tahun 2009.

Pengembangan kapasitas diarahkan pada peningkatan kemampuan Kabupaten/kota secara sistematis untuk memberikan pelayanan pendidikan yang efektif dan akuntabel sesuai dengan SNP. Untuk meningkatkan kinerja pengelolaan pendidikan pada kabupaten/kota dikembangkan dan diremajakan indikator-indikator kinerja pengelolaan layanan pendidikan, baik pada jalur formal maupun nonformal yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Dalam jangka menengah diperkuat kapasitas pengelolaan layanan pendidikan terhadap kabupaten/kota sehingga dapat menambah kabupaten/kota yang memiliki kapasitas pelayanan sesuai dengan SNP.

Penguatan kapasitas pendidikan tinggi dilakukan melalui pengembangan mekanisme untuk mewujudkan kesehatan organisasi dan otonomi masing-masing perguruan tinggi. Secara keseluruhan, upaya tersebut dilakukan dengan menetapkan sistem, mekanisme, norma-norma, dan standar yang relevan yang dapat dijadikan acuan bagi masing-masing perguruan tinggi untuk meningkatkan kesehatan institusinya. Pada tahun 2009, diharapkan mekanisme kerja institusi dan aturan perundangan yang diperlukan sudah dapat diselesaikan.

Pengembangan kapasitas bagi setiap tingkat pemerintahan harus diarahkan pada peningkatan efisiensi pendidikan sebagai berikut.

1. Pada tingkat Pemerintah, prioritas pengembangan kapasitas mencakup penataan kelembagaan, penguatan sistem advokasi strategis dan monitoring, perbaikan sistem informasi kinerja dalam memetakan pencapaian SNP oleh satuan pendidikan dan pemerintah daerah.
2. Pada tingkat provinsi, pengembangan kapasitas harus lebih diarahkan pada peningkatan institusi pengelola dalam melaksanakan fungsi dekonsentrasi, yaitu kemampuan provinsi sebagai wakil pemerintah pusat di daerah dalam mengelola pelaksanaan kegiatan yang menjadi wewenang pusat, misalnya pengendalian mutu, penjaminan mutu, evaluasi dan monitoring program, serta akreditasi. Kapasitas provinsi juga perlu ditingkatkan dalam melakukan koordinasi pelaksanaan kegiatan antarkabupaten/kota.
3. Pada tingkat kabupaten/kota, perlu penguatan kapasitas dalam menyusun kebijakan, rencana strategis dan operasional, sistem informasi dan sistem pembiayaan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Kabupaten/kota berfungsi sebagai fasilitator yang memberikan kemudahan dan otonomi yang lebih luas bagi satuan pendidikan dalam upaya mencapai kemandirian.
4. Pada pendidikan tinggi, terutama dalam masa transisi dari sentralisasi menuju masa desentralisasi, pengembangan kapasitas dilakukan untuk mewujudkan perguruan tinggi yang memiliki keleluasaan dalam pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu secara sehat dan akuntabel. Perguruan tinggi yang sehat memiliki kapasitas untuk merespon lingkungan yang berubah secara otonom dan unik.
5. Pada satuan pendidikan, penguatan kapasitas tercermin dari kemampuan satuan pendidikan dalam melaksanakan proses pembelajaran efektif untuk mencapai standar nasional pendidikan. Untuk itu, perlu ditingkatkan kemampuan kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya dalam memanfaatkan sumber daya pendidikan agar mendorong kegiatan belajar peserta didik secara optimal.

Dalam rangka peningkatan akuntabilitas satuan pendidikan, sistem monitoring dan evaluasi ditata melalui mekanisme pelaporan kinerja satuan pendidikan. Peningkatan akuntabilitas dilakukan melalui pemberian bantuan bagi kabupaten/kota untuk melakukan monitoring kinerja pada satuan pendidikan. Melalui suatu tata kelola, sistem audit kinerja akan lebih

difokuskan pada pelaksanaan *block grants* yang tepat sasaran. *Block grants* dilengkapi dengan dana pendamping dari penerima sehingga dapat menimbulkan rasa kepemilikan dari suatu program pembangunan.

Dengan strategi-strategi tersebut di atas akuntabilitas publik dapat diwujudkan secara sehat melalui peningkatan fungsi kontrol dari *stakeholder* pendidikan dalam rangka meningkatkan efisiensi layanan pendidikan. Diharapkan dalam lima tahun yang akan datang (tahun 2009) informasi tentang kinerja satuan pendidikan dapat diakses oleh keluarga dan masyarakat. SMK dan pendidikan tinggi vokasi didorong untuk menyediakan layanan informasi tentang penempatan kerja lulusannya sebagai bagian dari akuntabilitas satuan pendidikan.

Penerapan ICT akan dimanfaatkan secara optimal untuk membantu merealisasikan manajemen pendidikan yang transparan dan akuntabel. Model penerapannya dapat diwujudkan melalui media *on-line* yang memuat informasi dan laporan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan kepada publik atau *stakeholder* pendidikan lainnya. Dengan media tersebut, partisipasi masyarakat dalam bentuk usulan, kritik, atau informasi lainnya dapat diakomodasi secara lebih mudah dan terbuka kepada pembuat kebijakan.

Kebijakan dalam rangka peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik pendidikan secara keseluruhan dapat digambarkan sebagai berikut.

1. Peningkatan sistem pengendalian internal berkoordinasi dengan BPKP dan BPK; untuk mewujudkan pengelolaan pendidikan yang bersih efektif, efisien, produktif dan akuntabel. Sistem pengendalian internal sangat penting dikembangkan guna mendeteksi penyimpangan secara dini dan menumbuhkan tanggung jawab melalui proses evaluasi diri. Sistem ini tidak hanya dikembangkan dalam pengelolaan pendidikan di tingkat pusat, tetapi hingga tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Keterlibatan masyarakat dalam pengawasan pembangunan pendidikan juga ditingkatkan.
2. Peningkatan kapasitas dan kompetensi aparat Inspektorat Jenderal; pada tahapan ini, menetapkan program pengembangan aparat pengawas, menjadi fokus utama di samping pengembangan sistem pengawasan Inspektorat Jenderal Depdiknas. Standar kompetensi auditor telah disusun dan

direncanakan digunakan sebagai standar untuk mengukur kompetensi auditor dan mendisain pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal atau nonformal. Pengembangan sistem pengawasan dilakukan melalui pengembangan teknik pengawasan dan pendekatan pengawasan. Audit kinerja sebagai suatu teknik pengawasan dan kemitraan sebagai suatu pendekatan audit yang dikembangkan untuk meningkatkan kapasitas pengawasan yang lebih baik. Pada saat ini audit kinerja dilaksanakan pada pengawasan perguruan tinggi.

3. Peningkatan kapasitas dan kompetensi aparat perencanaan dan penganggaran; kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas nasional dalam perencanaan, pengelolaan, dan penyelenggaraan pelayanan pendidikan berbasis kinerja, melalui: (a) perbaikan kapasitas untuk merancang dan melaksanakan kebijakan, strategi, dan program-program Renstra Diknas 2005-2009; (b) pengembangan strategi manajemen kurikulum, bahan ajar dan manajemen pembelajaran untuk identifikasi, advokasi, dan penyebarluasan praktek-praktek terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan pendidikan tingkat kabupaten/kota dan/atau satuan pendidikan; dan (c) mengembangkan sistem kerja sama untuk perencanaan, pengelolaan, dan monitoring kinerja sistem pendidikan secara menyeluruh. Program pengembangan kapasitas pusat/provinsi bertujuan untuk memberikan bantuan teknis, monitoring kinerja, dan manajemen strategis kepada kabupaten/kota dan satuan pendidikan.
4. Peningkatan kapasitas dan kompetensi managerial aparat; untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan pendidikan perlu dilakukan pengembangan kapasitas aparatur pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Pengembangan kapasitas para pengelola pendidikan dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu pengembangan kapasitas pengelola pendidikan pada tingkat pemerintahan (pusat, provinsi dan kabupaten/kota) dan pengelola pelayanan pada tingkat satuan pendidikan. Pengembangan kapasitas pengelola dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan pengelola dalam pelayanan pendidikan yang efektif, inovatif, efisien, dan akuntabel.
5. Peningkatan ketaatan pada peraturan perundang-undangan; beberapa kegiatan untuk mendorong dan mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kedisiplinan, kinerja, dan akuntabilitas seluruh aparat pengelola pendidikan, melalui peningkatan pengawasan dan akuntabilitas aparatur negara.
6. Penataan regulasi pengelolaan pendidikan dan penegakkan hukum di bidang pendidikan; menjawab berbagai permasalahan dan tantangan masa depan

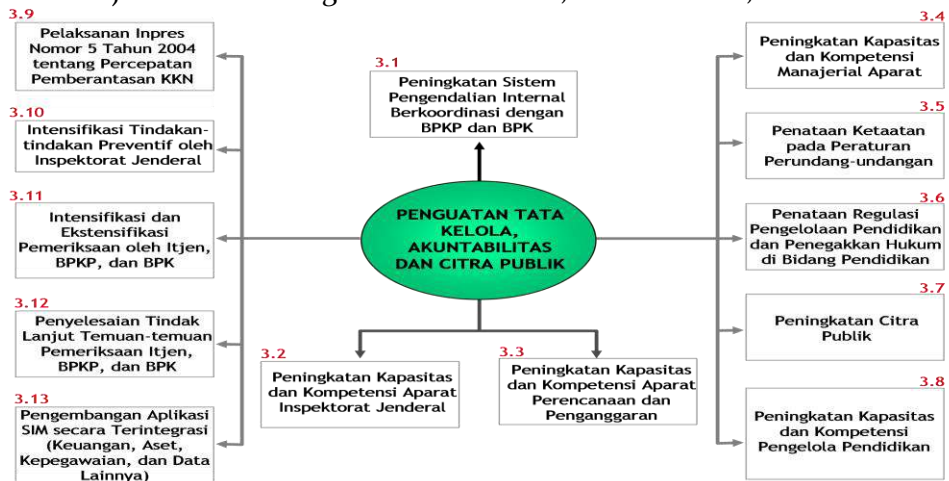
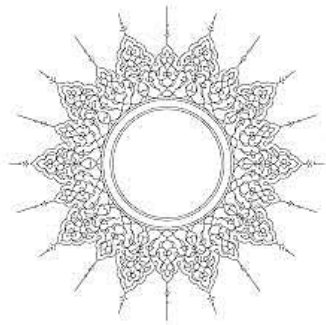
pendidikan, instrumen peraturan perundang-undangan, kebijakan, pedoman, standar, dan aturan pelaksanaan teknis lainnya menjadi prioritas yang tidak kalah penting untuk terus disempurnakan dan dikembangkan serta penegakkan hukum di bidang pendidikan ditingkatkan.

7. Peningkatan citra publik; di samping terus melakukan dan memantau program, kebijakan, dan kegiatan pembangunan nasional, Depdiknas juga perlu melakukan sosialisasi kepada publik tentang apa yang direncanakan, yang telah dilakukan, dan bagaimana melakukan perbaikan. Selain untuk melakukan sosialisasi, paparan kepada publik juga dapat menjadi sarana peningkatan citra Depdiknas dan Sisdiknas itu sendiri. Melalui paparan tersebut, diharapkan ada masukan dari seluruh masyarakat, khususnya pemerhati pendidikan nasional.
8. Peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelola pendidikan; pada era desentralisasi pendidikan ada gejala penurunan kualitas dan kompetensi pengelola pendidikan baik yang berada di pusat, provinsi, kabupaten/kota, dan satuan pendidikan. Untuk ini, berbagai bentuk dan model pendidikan dan pelatihan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut akan dikembangkan.
9. Pelaksanaan Inpres Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan KKN; sebagai wujud pelaksanaan Inpres Nomor 5, maka Departemen Pendidikan Nasional telah menyusun Tim Rencana Aksi Nasional Percepatan Pemberantasan Korupsi dengan Surat Mendiknas Nomor 027/P/2005. Rencana aksi ini dilakukan dengan melibatkan secara aktif unit utama Departemen untuk secara dini merencanakan aktifitas kegiatan untuk mencegah dan memberantas korupsi. Selanjutnya diikuti dengan kegiatan monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan, atas pelaksanaan rencana aksi yang telah ditetapkan.
10. Intensifikasi tindakan-tindakan preventif oleh Inspektorat Jenderal; kegiatan ini dilakukan melalui pengawasan dini yaitu pengawasan oleh Inspektorat Jenderal untuk memeriksa program dan kegiatan yang akan berjalan dari unit kerja di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, dan bertujuan untuk mendeteksi program yang telah disusun, apakah dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan, dan dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.
11. Intensifikasi dan ekstensifikasi pemeriksaan oleh Itjen, BPKP, dan BPK; kegiatan intensifikasi pengawasan dilakukan dengan meninggalkan konsep pengawasan internal tradisional, dimana akuntansi dipandang sebagai perhatian utama pengawasan internal, menuju konsep pengawasan modern, dimana pengawasan merupakan bagian dari manajemen yang

menuntut peran yang lebih daripada sebagai kontrol tetapi juga sebagai supervisor. Penggunaan dan pengembangan teknik pengawasan juga menjadi prioritas dalam program pengawasan Inpektorat Jenderal. Pengawasan kinerja menjadi tekanan pengawasan sesuai dengan basis pengelolaan keuangan negara yang berdasarkan kinerja. Kegiatan ekstensifikasi dilakukan melalui peningkatan jumlah aparat pengawasan (auditor pendidikan), perluasan jumlah sasaran pengawasan, dan lama hari pengawasan.

12. Penyelesaian tindak lanjut temuan-temuan pemeriksaan Itjen, BPKP, dan BPK; pengawasan tidak akan ada maknanya apabila pemeriksaan tidak ditindaklanjuti. Untuk itu diperlukan pemantauan terhadap tindak lanjut yang telah dilakukan oleh obyek pemeriksaan, untuk mengetahui apakah tindak lanjut yang dilaksanakan telah sesuai dengan rekomendasi pemeriksa. Selanjutnya ditentukan pencapaian jumlah dan kualitas atas tindak lanjut/penyelesaian temuan tersebut.
13. Pengembangan aplikasi SIM secara terintegrasi (keuangan, aset, kepegawaian, dan data lainnya); sangat disadari bahwa data-data (keuangan, program, aset, SDM, dan sebagainya) yang ada saat ini seolah-olah saling terpisah. Padahal seyogyanya data itu merupakan bagian yang terintegrasi dan tidak terpisahkan satu dengan yang lainnya. Membangun sistem yang dapat mengintegrasikan semua data yang dibutuhkan dalam mengelola Departemen menjadi hal yang sangat mendesak untuk dilakukan. Selain untuk memperkecil terjadinya kesalahan manusia (*human error*), sistem tersebut dapat mengurangi pengulangan kegiatan pencatatan.

Program strategis penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik sebagaimana digambarkan pada gambar beriku.

Gambar. 3.15
Kebijakan dalam Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Citra Publik

BAGIAN EMPAT: PENGORGANISASIAN PENDIDIKAN

BAGIAN EMPAT
PENGORGANISASIAN PENDIDIKAN

PENGERTIAN ORGANISASI PENDIDIKAN

Istilah "Organisasi" secara etomologi berasal dari bahasa latin "organum" yang berarti "alat". Sedangka "organize" (bahasa inggris) berarti "mengorganisasikan" yang menunjukkan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. Organizing (pengorganisasian) menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu. Organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen sesungguhnya telah banyak didefinisikan oleh para ahli. Gibson at.all mengartikan organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.1 Robbins mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan (entity) social yang dikordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan".2 Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa organisasi adalah "Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orangyang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan". Prajudi Atmosudirjo mengemukakan bahwa organisasi adalah "Stuktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan

---

[1] Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H., *Organization,* Terj. (Jakarta: Banarupa Aksara, 1995), hal. 6

[2] Stephen P. Robbin, *Teori Organisasi; Struktur, Desain, dan Aplikasi, terj.* (Jakarta: Arcan, 1994). Hal. 4

kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisiyang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu".

Hoy dan Miskel[3] menelusuri kajian organisasi dalam tiga pandangan, yaitu rational, natural, dan open system. Pandangan rasional organisasi merupakan instrument formal yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dan struktur merupakan aspek yang paling penting. Pandangan natural, organisasi dipandang sebagai kelompok social khusus yangbertujuan untuk pertahanan, orang-orang merupakan aspek yang paling penting. Sedangkan pandangan open system adalah organisasi dipandang sebagai sesuatu yang potensial untuk menggabungkan komponen rasional dan natural dalam suatu kerangka dan memberikan satu pendangan yang lebih lengkap.

Beberapa pengertian tersebut maka organisasi adalah sebuah wadah, tempat atau system untuk melakukan kegiatan bersama untuk mencapau tujaun yang diinginkan. Sedangkan Pengorganisasian (organizing) merupakan proses pembentukan wadah/ system dan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika dikaitkan dengan pendidikan (organisasi pendidikan) adalah tempat untuk melakukan aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan, dan pengorganisasian pendidikan adalah sebuah proses pembentukan tempat atau system dalam rangka melakukan kegiatan kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Unsur-unsur dasar yang membentuk sebuah organisasi adalah :

1. Adanya tujuan bersama; organisasi mensyaratkan sesuatu yang akan diinginkan, biasanya terrumuskan dalam visi, misi, target dan tujuan. Tujuan inilah yang menyatukan berbagai unsure dalam organisasi.
2. Adanya kerjasama dua orang atau lebih; organisasi terbentuk karena adanya kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama
3. Adanya pembagian tugas; untuk efektifitas, efisiensi dan produktivitas organisasi dibutuhkan pembagian tugas.

---

[3] Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Education Administration; Theory, Research and Practice.,* (New York: McGraw Hill, 2001), hal. 1

4. Adanya kehendak untuk bekerja sama; anggota organisasi mempunyai kemauan/ kehendak untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Tujuan dan manfaat organisasi Pendidikan

Pendidikan sebagai sebuah organisasi harus dikelola sedemikian rupa agar aktivitas pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga diantara tujuan dan manfaat organisasi pendidikan adalah:

1. Mengatasi keterbatasan kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan pendidikan.
2. Terciptanya efektiftas dan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.
3. Dapat menjadi wadah pengembangan potensi dan spesialisasi yang dimiliki.
4. Menjadi tempat pengembangan ilmu pengetahuan, dan lain-lain.

Jenis-Jenis Organisasi

1. Organisasi Formal

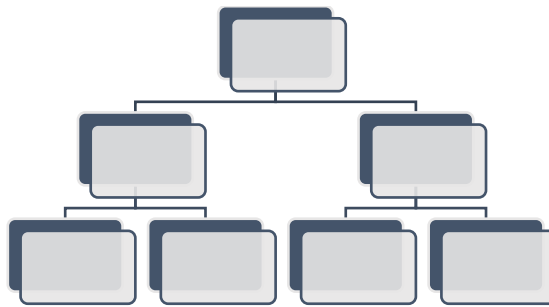
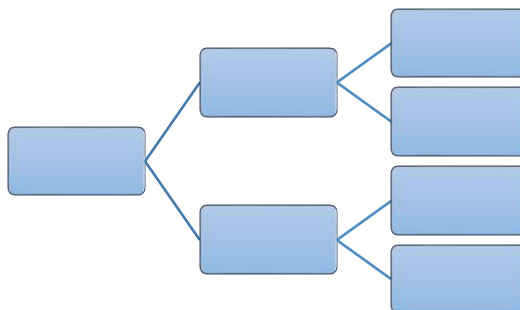
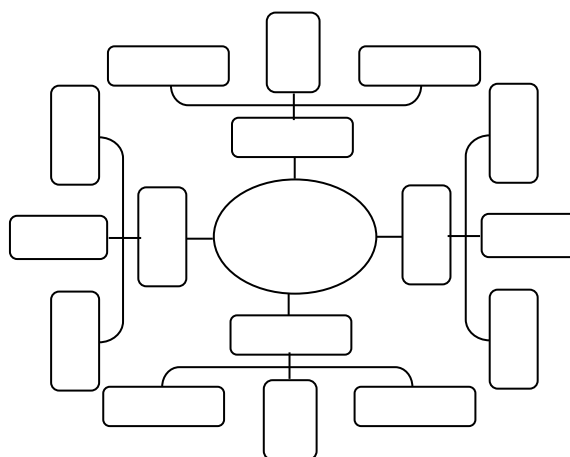
Organisasi formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur organisasi formal dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggungjawab kepada personil dan membangun hubungan tertentu diantara orang-orang pada berbagai kedudukan.[4] Lembaga pendidikan (SD/MI, SMP/MTs, SMU/MA) merupakan contoh organisasi formal.

Struktur dalam organisasi formal memperlihatkan unsur-unsur administrasi sebagai berikut:

---

[4] Tim Dosen Jurusan Adpen, *Pengelolaan Pendidikan,* (Bandung: Jurusan Adpen Fakultas Ilmu Pendidikan, UPI), hal. 70

a) Kedudukan. Struktur menggambarkan letak/ posisi setiap orang dalam organisasi.
b) Hirarki kekuasaan. Struktur digambarkan sebagai suatu rangkaian hubungan antara satu orang dengan orang lain dalam suatu organisasi.
c) Kedudukan garis dan staff. Organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan dan saluran komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan mengeluarkan instruksi, perintah dan petunjuk pelaksana.

Bentuk/ skema struktur organisasi formal dapat berbentuk pyramidal, mendatar, atau melingkar. Gambar-gambar di bawah ini adalah contoh skema struktur organisasi:

Gambar. 4.1
Struktur Organisasi Piramidal

Gambar. 4.2
Struktur Organisasi Mendatar

Gambar. 4.3
Struktur Organisasi Melingkar

2. Organisasi Informal

Sulit mendefinisikan organisasi informal, akan tetapi keberadaan dan karakteristiknya sangat akrab ditengah-tengah masyarakat kita. Karakteristik organisasi informal ini adalah adanya norma perilaku, tekanan untuk menyesuaikan diri, dan adanya kepemimpinan informal.[5]

Noma perilaku adalah standar perilaku yang diharapkan menjadi perilaku bersama yang ditetapkan oleh kelompok dalam sebuah kesepakatan social, sehingga sangsinya pun sangsi social. Norma perilaku dalam organisasi informal tidak tertulis sebagaimana organisasi formal, akan tetapi menjadi kesepakatan bersama diantara orang-orang atau anggota kelompok/organisasi.

Tekanan untuk menyesuaikan diri akan muncul apabla seseorang akan bergabung dengan suatu kelompok informal. Tergabungnya sesorang dalam kelompok informal bukan semata-mata fisik, akan tetapi melibatkan sosio-emosionalnya, sehingga menjadi satu kesatuan dan saling memiliki diantara anggota.

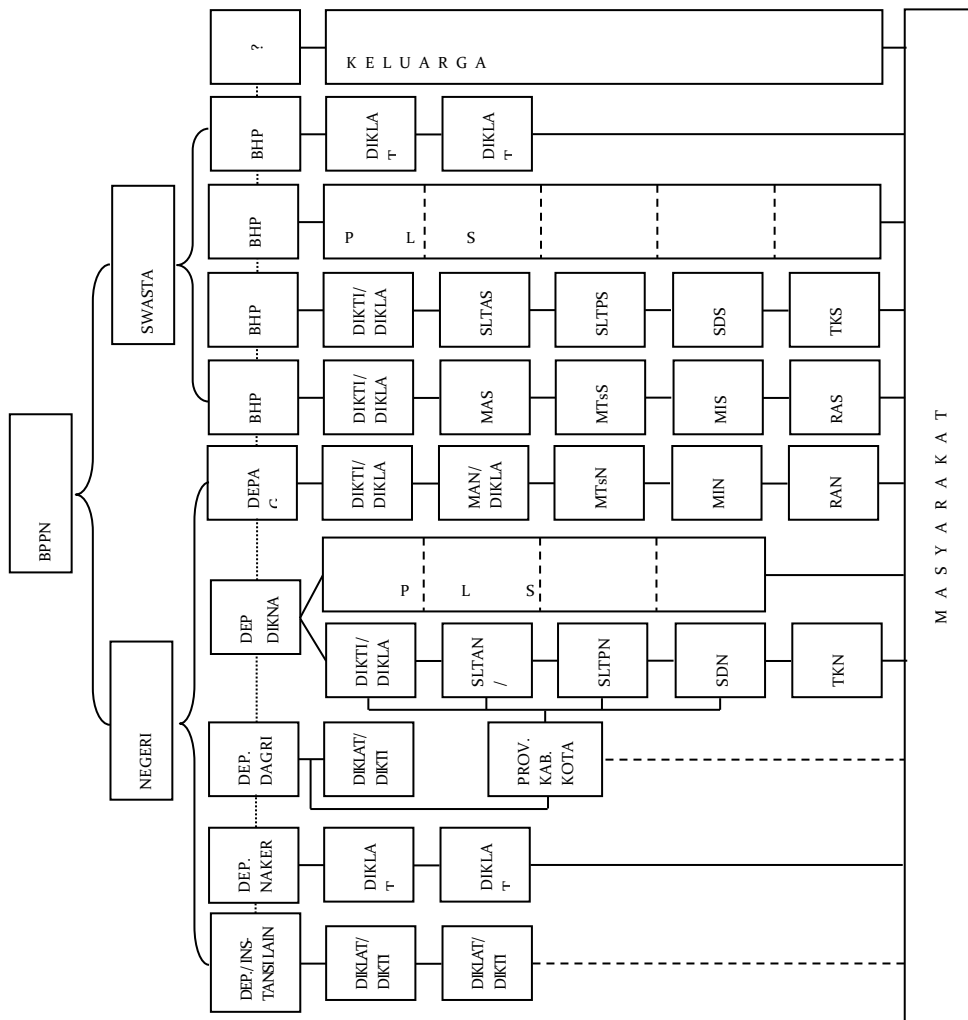
---

5 Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional,* (Bandung: Agkasa, 1993), hal.221

Kepemimpinan informal dalam organisasi informal menjadi salah satu komponen yang sangat kuat mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi, bahkan dimungkinkan melebihi kepemimpinan dalam organisasi formal. Pemimpin informal muncul dari kelompok dan membimbing serta mengarahkan melalui persuasi dan pengaruh. Kepemimpinan semacam ini dapat dilihat dalam kepemimpinan adat suku tertentu, kelompok, agama dan lain-lain.

Organisasi Penyelenggara Pendidikan Nasional

Pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia terorganisir sebagaimana dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar . 4.4
SPEKTRUM KELEMBAGAAN PENYELENGGARA PENDIDIKAN

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar manajemen/organisasi. Berikut ini adalah beberapa definisi tentang budaya organisasi. Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa *"Organizational culture is a common perception held by the organization's members, a sistem of shared*

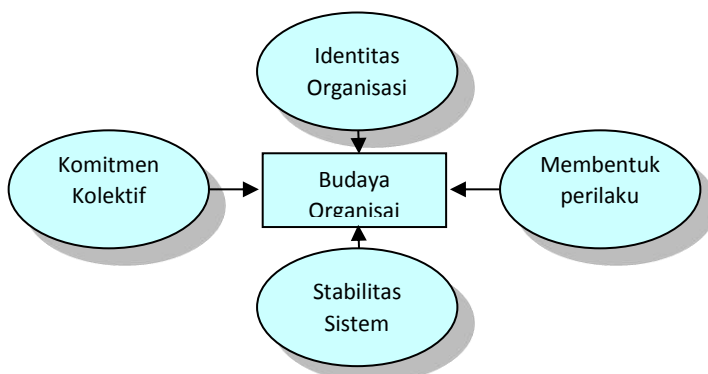
meaning". Keith Davis mengemukakan *"Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values and norms that is shared among members".* Hodge and William P. Anthony mengemukakan *"Organizational culture is the mix of values, beliefs, assumptions, meaning, and expections, that members of a particular organization, group or sub group hold in common and that they use as behavior and problem-solving guides*". Micheal Amstrong mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan".

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai-nilai, kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan-kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Dalam pengertian lain juga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Davis (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Budaya diyakini mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Budaya dapat dipikirkan sebagai persepsi yang tidak terwujudkan dimana secara umum hal tersebut diterima oleh suatu kelompok tertentu. Konsep dari budaya organisasi ini adalah sebuah persepsi bawah sadar bagi para anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai-nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organiasasi.

FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi dianataranya adalah (1) Memberikan identitas organisasi kepada anggotanya, (2) Memudahkan komitmen kolektif (3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial dan (4).

Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Keempat fungsi ini dapat digambarkan pada bagan berikut ini:

Gambar. 4.5
Fungsi Budaya Organisasi

TIPE BUDAYA ORGANISASI

Noe dan Mondy (1996:237) membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, yaitu:

1) *open and participative culture*, dan
2) *closed and autocratic culture*.

Open and participative culture ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok, adanya otonomi pekerja, *sharing* informasi dan pencapaian tujuan yang *output*-nya tinggi.

Closed and autocratic culture ditandai oleh pencapaian tujuan *output* yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin yang otokrasi dan kuat. Semakin besar *rigiditas* dalam budaya ini, yang merupakan hasil kepatuhan yang ketat terhadap suatu mata rantai komando formal, semakin sempit pula rentang manajemen dan akuntabilitas individual. Selain itu, karakteristik ini lebih menekankan pada individual daripada *teamwork*.

Deal dan Kennedy (1982:330) mengemukakan empat jenis budaya perusahaan[6].

1) *Macho culture*. Perusahaan menganut budaya ini, anggotanya harus berani mengambil risiko yang tinggi dan akan segera menerima umpan dari manajemen mengenai tindakannya. Tampaknya budaya ini menimbulkan persaingan internal dan menganggap konflik internal sesuatu yang wajar.

2) *Work hard – play hard*. Budaya perusahaan ini ditandai oleh risiko rendah dan umpan balik yang cepat namun budaya ini menekankan pada "keriangan" dalam bekerja serta lebih berorientasi pada masa kini.

3) *Bet – your – company*. Budaya ini cenderung dianut perusahaan yang berada pada risiko tinggi namun umpan balik terhadap pekerjaan biasanya relatif sama. Perusahaan minyak merupakan salah satu contoh organisasi yang mungkin cocok dengan budaya ini. Budaya ini menghargai kewenangan, kompetensi teknis, kerja sama dan tahan stress.

4) *Process culture*. budaya ini tercermin pada risiko rendah dan umpan balik lambat. Nilai-nilai yang dianut adalah protektif, dan keberhati-hatian. Perusahaan asuransi banyak menganut budaya ini.

Harrison (1972) dalam Poespadibrata (1983:222) membedakan empat orientasi budaya organisasi yang terpisah dan bertentangan satu sama lain, yaitu:

1) orientasi kekuasaan (*power orientation*),
2) orientasi peran (*role orientation*),
3) orientasi tugas (*task orientation*), dan
4) orientasi person (*person orientation*).

---

[6] Deal, TE. dan Kennedy, AA, (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading*, MA: Addison-Wesley

Orientasi kekuasaan. Budaya ini menekankan kepada bagaimana lingkungan eksternal dikuasai dan ditundukkan dan dicirikan oleh norma-norma: bersaing untuk menjaga wilayah kekuasaannya, berusaha memperluas kekuasaannya dengan merugikan orang lain, membeli dan menjual organisasi dan atau orang seperti barang komoditi, tidak memperdulikan nilai-nilai kemanusiaan dan kesejahteraan anggota, hukum rimba masih berlaku, mengejar keuntungan pribadi diantara para eksekutif organisasi.

Budaya organisasi yang berorientasi kekuasaan memiliki beberapa kelemahan. Pertama, tidak adaptif terhadap lingkungan yang perubahannya sangat dinamis dan menuntut respons yang fleksibel. Hal ini antara lain disebabkan oleh keputusan yang diambil pada tingkat top manajemen harus disalurkan melalui hirarki organisasi untuk menjaring informasi yang "tidak sesuai". Proses penyaringan informasi itu, biasanya akan memperlambat respons organisasi pada perubahan lingkungan yang sangat cepat. Dapat juga terjadi "pemutarbalikan" informasi untuk kepentingan pribadi. Kedua, biasanya hanya sejumlah kecil anggota organisasi yang agresiflah yang mendapat kesempatan untuk mengembangkan kariernya ke tingkat yang paling tinggi. Ketiga, tidak memberikan peluang kepada para anggota lainnya untuk mengembangkan dan memanfaatkan kontribusi internal, inisiatif atas dasar pertimbangan anggota itu sendiri. Keempat, pada saat organisasi semakin besar dan kompleks, biasanya pengendalian dari pimpinan tertinggi akan semakin sulit.

Di samping memiliki kekurangan, budaya organisasi yang berorientasi kekuasaan juga memiliki beberapa kelebihan. Pertama, struktur dan proses pengambilan keputusan pada organisasi semacam ini, biasanya sangat efektif bagi pemecahan masalah yang menuntut keputusan segera dan berisiko tinggi. Dalam situasi seperti itu, biasanya pula akan muncul pemimpin-pemimpin agresif dan dapat memimpin organisasi dalam lingkungan yang penuh resiko dan persaingan tinggi. Kedua, jika permasalahan yang muncul dapat dipecahkan oleh satu atau sekelompok kecil orang di pucuk pimpinan, maka budaya yang berorientasi kekuasaan akan berjalan lancar. Ketiga, dapat berfungsi efektif bagi para anggota organisasi yang hanya sekedar ingin hidup dan mengutamakan keselamatan.

Orientasi peran. Budaya organisasi semacam ini sering disebut juga sebagai budaya birokrasi yang merupakan reaksi terhadap budaya yang berorientasi kekuasaan. Orientasi budaya ini ditandai antara lain oleh persaingan dan konflik diatur atau diganti oleh kesepakatan atau perjanjian; adanya peraturan dan prosedur; hak dan kewajiban diberikan dan ditaati secara cermat; keterikatan yang besar pada hierarki/status/kedudukan diubah menjadi keterikatan pada keabsahan kewenangan dan peraturan; kemantapan dan kehormatan sering dinilai setara dengan kemampuan; respons yang benar cenderung lebih dihargai dari pada respons yang efektif; prosedur untuk perubahan cenderung tidak praktis dan lambat untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, esensi budaya semacam ini didasarkan kepada keinginan untuk berpikir secara rasional dan setertib mungkin atas dasar hukum, keabsahan, kewenangan, hak, dan kewajiban yang dapat dipertanggungjawabkan. Implikasinya, tidak ada pilihan bagi anggota organisasi, khalayak atau klien ketika berhubungan dengan organisasi semacam ini. Contoh fenomena budaya semacam ini dapat dijumpai pada organisasi-organisasi perbankan, asuransi dan organisasi-organisasi non profit.

Terdapat beberapa kelemahan budaya berorientasi peran. Pertama, sebagaimana halnya budaya orientasi kekuasaan, budaya orientasi peran juga dipandang tidak fleksibel dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Alasannya bahwa ketertiban, keteraturan, kemantapan dan keamanan (prosedur) yang merupakan nilai-nilai yang dianut dalam orientasi budaya peran, lebih diandalkan sehingga secara otomatis akan melahirkan peran-peran dan struktur yang kaku dan hubungan birokratis. Akibatnya akan terbentuk stabilitas yang kaku sehingga para pemimpin yang memiliki kekuasaan pun tidak akan berdaya untuk menghasilkan perubahan yang dibutuhkan dengan cepat. Kedua, kurang mampu beradaptasi dalam menghadapi ancaman yang mendadak dan meningkat, akibat terlalu mengandalkan prosedur operasional yang sudah mapan. Sedangkan kelebihannya adalah pertama, sangat efektif untuk organisasi yang sudah besar dan kompleks. Kedua, memudahkan pimpinan tertinggi untuk melakukan pengendalian secara efektif. Ketiga, memberikan pedoman kerja yang jelas

berupa peraturan dan prosedur, yang memberikan kemungkinan terbentuknya integrasi internal tanpa intervensi aktif dari pimpinan tertinggi.

Orientasi tugas. Budaya organisasi semacam ini didasarkan kepada asumsi bahwa pencapaian tujuan yang paling tinggi (*super ordinate goals*) merupakan prioritas utama dan dinilai tinggi. Karena itu, struktur organisasi, fungsi dan kegiatan selalu dinilai berdasarkan signifikansinya terhadap pencapaian tujuan yang gradasinya paling tinggi. Budaya semacam ini antara lain ditandai oleh tidak ada yang boleh menghalangi penyelesaian tugas dalam rangka pencapaian tujuan; mekanisme organisasi (peraturan, struktur, prosedur) yang tidak efektif bagi pemecahan masalah selalu diubah untuk memenuhi kebutuhan akan tugas dan fungsi yang dijalankan; wewenang dianggap sah hanya jika didasarkan pada pengetahuan dan kompetensi yang tepat; tidak ada sifat kompetitif yang melekat pada budaya orientasi tugas; fleksibilitas organisasi sangat tinggi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan; pencapaian tujuan dan kesamaan nilai-nilai yang dianut selalu menjadi acuan dalam setiap proses kerjasama.

Budaya semacam ini biasanya akan cocok bila dihadapkan kepada lingkungan yang tidak hanya kompleks dan dinamis tetapi perubahannya sangat cepat. Strategi yang diterapkan biasanya dengan cara membentuk satuan-satuan tugas atau tim-tim kecil yang terdiri atas para ahli yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Satuan tugas atau tim yang dibentuk tidak bersifat permanen melainkan bergantung kepada kebutuhan. Karena itu, ketika satuan tugas sudah selesai menjalankan misinya, biasanya satuan tugas tersebut dibubarkan dan para anggotanya bergabung dengan satuan-satuan tugas yang baru untuk memecahkan masalah-masalah yang baru pula. Persoalan yang dihadapi budaya organisasi berorientasi peran biasanya terlalu mengandalkan komitmen penuh dari para anggota organisasi di semua jenjang organisasi.

Kelebihan dari orientasi budaya tugas antara lain, pertama, sangat fleksibel dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang kompleks dan cepat. Kedua, menciptakan sistem pengendalian yang lentur, sehingga memudahkan peralihan dengan cepat bila sumber daya yang berbeda

diperlukan atas dasar masalah-masalah eksternal. Sedangkan kelemahannya adalah pertama, mengandalkan komitmen penuh dari para anggota organisasi di semua tingkatan, sehingga terkadang memerlukan waktu yang lama untuk merespon suatu perubahan. Kedua, sulit membina kohesi internal, akibat oleh sifat kesementaraan dari satuan-satuan tugas atau tim yang dibentuk. Sementara itu, kohesi internal memerlukan koordinasi kegiatan dan struktur yang berkesinambungan dan stabil.

Secara umum budaya yang berorientasi tugas ini akan mudah ditemukan pada organisasi-organisasi kecil, dimana para anggotanya terhimpun karena adanya nilai, tugas, atau tujuan bersama. Sedangkan pada organisasi besar yang berteknologi tinggi biasanya banyak ditemukan pada organisasi-organisasi industri (*manufaktur*).

Orientasi orang. Orientasi budaya ini didasarkan kepada asumsi bahwa organisasi dipandang atau dinilai sebagai sarana bagi para anggotanya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka yang tak dapat dipenuhi jika dilakukan secara sendiri-sendiri. Karena itu, dapat dikatakan bahwa keberadaannya dibentuk secara khusus untuk orang-orang dengan motif dan kebutuhan akan kemandirian yang mampu mengekspresikan dirinya sendiri. Kebutuhan-kebutuhan pribadi biasanya akan terpenuhi dalam organisasi yang orientasi budayanya pada person. Ciri budaya organisasi yang berorientasi pada person ditandai oleh: kewenangan bila diperlukan dapat diserahkan kepada seseorang selama dinilai cakap dan ahli untuk menjalankan kewenangannya, sebagai gantinya para anggota diharapkan akan saling mempengaruhi lewat keteladanan, sikap saling menolong dan kepedulian; metode musyawarah untuk mufakat lebih disukai dalam pengambilan keputusan: secara umum, para anggota organisasi tidak diharapkan melakukan hal-hal yang bertentangan dengan tujuan dan nilai mereka sendiri; aturan diberlakukan atas dasar kesukaan pribadi dan kebutuhan untuk belajar dan berkembang; beban tugas yang tidak memberikan imbalan dan tak menyenangkan ditanggung bersama.

Organisasi yang berorientasi pada budaya semacam ini, pada kenyataannya sangat jarang. Kalaupun ada, biasanya muncul dalam bentuk

biro-biro konsultan atau bantuan yang relatif kecil dan biasanya bergerak di bidang arsitektur, hukum, dan sosial. Kelebihan organisasi yang berorientasi person diantaranya: pertama, mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan. Mengingat, struktur pada organisasi budaya seperti ini memiliki struktur yang lentur dan jalur komunikasi serta pengendalian yang pendek. Kedua, para anggota organisasi cenderung mempunyai komitmen dan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap organisasi. Sedangkan kelemahannya biasanya kesulitan dalam mengerahkan dan mengarahkan kegiatan para anggotanya secara bersama-sama untuk menghadapi resiko.

KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Susanto[7] (1997:17) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1) Inisiatif individu. Yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.

2) Toleransi terhadap resiko. Menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.

3) Pengarahan. Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

[7] Susanto. AB. (1997). *Budaya Perusahaan.* Jakarta: PT Eleksmedia Komputindo

4) Integrasi, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

5) Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

6) Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

7) Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.

8) Sistem penghargaan pun akan dilihat dalam budaya organisasi, dalam arti pengalokasian *"reward"* (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.

9) Toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauhmana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.

10) Pola komunikasi, yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

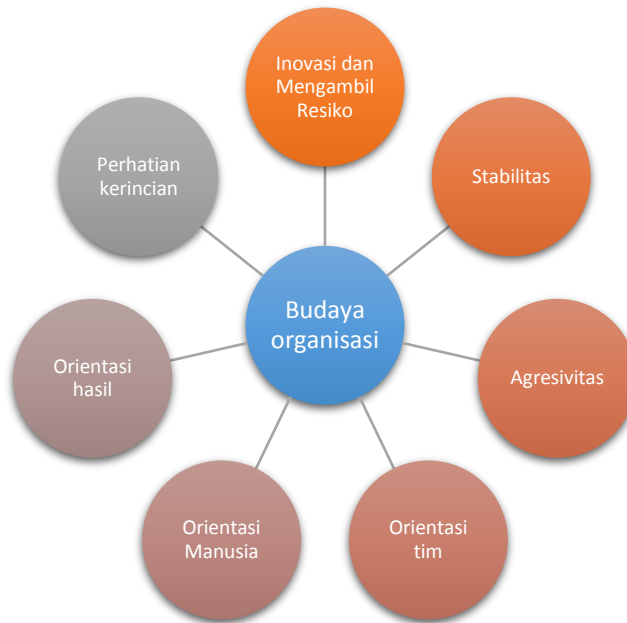
Robbins (1999:76-77) mengemukakan tujuh dimensi yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut, yaitu :

1) *Innovation and risk taking (*Inovasi dan pengambilan resiko), Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko

2) *Attention to detail (*Perhatian kerincian), Sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada

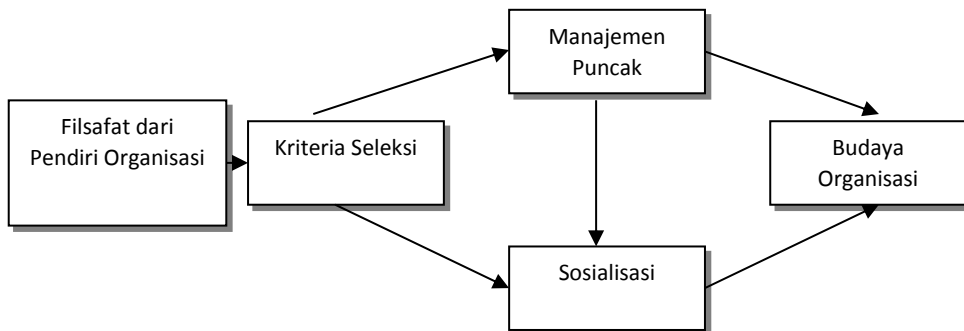
3) *Outcome orientation (*Orientasi hasil), Sejauh mana manajemen memfokuskan diri pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4) *People orientation (*Orientasi orang), Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
5) *Team orientation (*Orientasi tim), Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu
6) *Aggressiveness (*Keagresifan), Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dan
7) *Stability (*Kemantapan), Sejauh mana organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontrak dari pertumbuhan.

Dimensi-dimensi organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (Robin, 1999: 77)[8]

[8] Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Manajemen, trj. Indonesia.* (Jakarta: Prenhallindo, 1999), hal. 77

Gambar. 4.6
Dimensi-dimensi organisasi

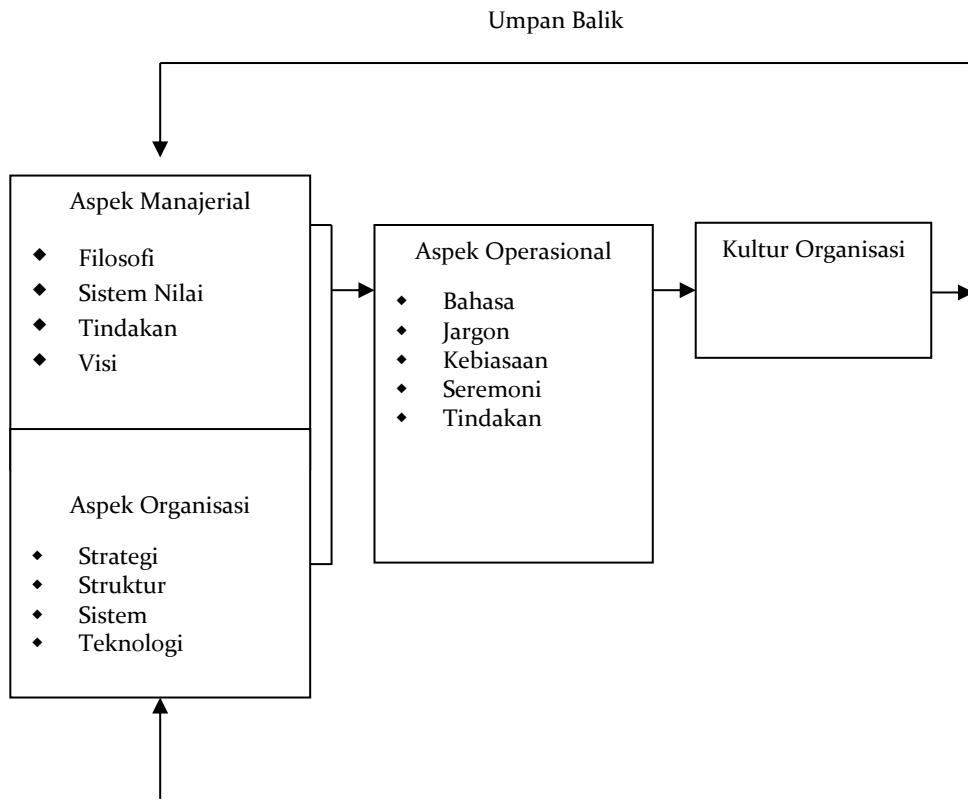
PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi hakekatnya adalah fenomena kelompok, oleh karenannya terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam waktu yang lama. Pembentukan budaya organisasi juga melibatkan leader/ tokoh (top manager) yang secara ketat menerapkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya, sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.

Pembentukan budaya menurut Stephen P. Robbins (1996:302) digambarkan sebagai berikut:[9]

Gambar. 4.7
Pembentukan Budaya Organisasi
Sumber: Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi Jilid 2, (1996:302).

Dari gambar tersebut terlihat jelas filsafat organisasi dimana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dulu. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan yang nantinya akan menjadi karakteristik budaya organisasi.

Sondang Siagian (2002:28) menggambarkan proses terbentuknya budaya organisasi sebagai berikut :

[9] Robbins, SP. (1996). *Teori Pengembangan Organisasi.* Alih Bahasa Hadyana. Jakarta: Bumi Aksara

Gambar. 4.8
Terbentuknya Budaya Organisasi
Sumber: Sondang Siagian, Teori Pengembangan Organisasi (2002:28)

Dari bagan tersebut dapat terlihat hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh para pendiri organisasi. Filosofi seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti berorientasi hidupnya, latar belakang sosialnya, lingkungan dimana ia dibesarkan serta jenis dan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya.

Kedua, berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut. *Ketiga,* pada gilirannya strategi organisasi ditambah dengan

pertimbangan-pertimbangan lain seperti besarnya organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan dan sifat pekerjaan.

Keempat, kiranya masih relevan untuk menekankan bahwa karena pesatnya perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kebijaksanaan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam kultur organisasi.

Kelima, aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga menjadi operasional mekanisme untuk penumbuhsuburan adalah melalui proses sosialisasi.

Strategi Memperkuat Kualitas Organisasi

Sebuah organisasi membutuhkan kualitas dan integritas, sebab dengan kualitas dan integritas tinggi organisasi akan mampu bertahan dan meraih kesuksesan serta kualitasnya. Integritas yang terdapat di dalam organisasi sangat tergantung pada solidaritas para anggotannya. Solidaritas ini menunjuk pada suatu keadaan hubungan antar individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral atau kepercayaan yang dianut bersama dan diperkuat oleh pengalaman emosional bersama. Ikatan ini lebih mendasar dibandingkan dengan hubungan kontraktual yang dibuat atas dasar hubungan rasional. Durkheim dalam bukunya *Division of labor in society* membagi solidaritas menjadi dua bagian, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik.

1. Solidaritas Mekanik

Ciri khas solidaritas mekanik didasarkan pada tingkat homogenitas tinggi dalam kepercayaan dan sentimen (perasaan) yang sama pada organisasi sebagai suatu sistem dalam bekerja sama. Dalam hal ini Durkheim) menyebutkan :

> *The totality of beliefs and sentiments common to average citizens of the society forms a determinate system that has its own life. One way to call is the collective of common conscience.*[10]

Bagi organisasi yang hanya mengenal solidaritas mekanik, jenis-jenis pekerjaan dilakukan bersama-sama. Akibatnya tidak ada pembagian kerja secara utuh. Setiap individu di organisasi melakukan pekerjaan bersama-sama tanpa memiliki spesialisasi yang jelas. Sehingga keadaan demikian merupakan kelemahan solidaritas mekanik yang berpengaruh terhadap kualitas hasil akhir pekerjaan. Bila terjadi kegagalan, maka individu dalam organisasi tidak ada yang bertanggung jawab, karena pekerjaan dilakukan bersama. Hal ini dapat mengakibatkan adanya saling lempar kesalahan. Begitu pula halnya apabila salah seorang pekerja tidak hadir, maka situasi kerja tidak akan terganggu. Karena individu yang terlibat dalam pekerjaaan satu sama lain lepas dari ikatan, tanggung jawab pekerjaan dan tidak ada saling ketergantungan.

2. Solidaritas Organik

Lawan dari solidaritas mekanik adalah solidaritas organik yang muncul dengan adanya pembagian kerja yang tegas, dimana setiap individu dalam organisasi yang terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan memegang wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ciri khas solidaritas organik di dasarkan pada saling ketergantungan yang tinggi. Saling ketergantungan itu bertambah sebagaimana bertambahnya spesialisasi pekerjaan dalam pembagian kerja. Hal ini juga dapat memunculkan gairah kerja sebagai akibat bertambahnya pekerjaan, yang kemudian akan dapat meningkatkan kualitas kerja serta hasil akhirnya. Durkheim lebih lanjut mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi yang mengalami kemajuan akan terdapat ketergantungan pada setiap individu dalam organisasi yang bersangkutan. Misalnya, dalam suatu perusahaan akan memiliki struktur organisasi, di mana setiap individu akan memegang pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing sebagai spesialisasi. Perusahaan/organisasi yang

[10] Durkheim, Emile. 1964. *The Division of Labor in Society*. (London : Collier Macmillan Publisher. 1964), hal. 79

memiliki struktur dengan spesialisasi yang jelas akan menyebabkan terjadinya saling ketergantungan satu sama lain, sehingga sistem organisasi akan membentuk solidaritas menyeluruh. Hal ini disebut solidaritas organik. Selanjutnya Durkheim mengatakan :

> *"This is not to say, however the common conscience is threatened with total disappearence. Only if more and more comes to consist of very general and very indeterminate ways of thinking and feeling, which leave an open place for a growing multitude of individual differences. There is even a place where it is strengthened and made precise: that is the way in which it regards the individual. As all the other beliefs and all the other practices take on a character less and less religious, the individual becomes the objects of a sort of religion. We erect a cult in behalf of personal dignity that, as every strong cult, already has its superstitions."*[11]

Munculnya solidaritas organik disebabkan oleh pengaruh yang terus menerus berlangsung dari melemahnya kesadaran organisasi kolektif, sehingga menumbuhkan sikap individualisme yang ditandai dengan adanya ketergantungan yang semakin tinggi atau munculnya heterogenitas pekerjaan. Dalam organisasi yang sederhana, kesadaran kolektif lebih ditekankan pada tingkat homogenitas yang tinggi, di mana segala aspek kegiatan pekerjaan dalam organisasi dilakukan secara bersama-sama, sehingga setiap individu yang terdapat di dalamnya menganggap dirinya sebagai satu kesatuan. Tabel berikut ini menunjukkan perbedaan organisasi yang memiliki solidaritas mekanik dengan organisasi yang menggunakan solidaritas organik :

---

[11] Durkheim, Emile. 1964. *The Division of Labor in Society*. (London : Collier Macmillan Publisher. 1964), hal. 172

Tabel. 4.1
Perbedaan Organisasi Atas Dasar Solidaritas

No.	Solidaritas Mekanik	Solidaritas Organik
1	Pembagian kerja rendah	Pembagian kerja tinggi
2	Kesadaran kolektif kuat	Kesadaran kolektif lemah
3	Hukum represif dominan	Hukum restritutif (memulihkan) dominan
4	Individualitas rendah	Individualitas tinggi
5	Konsensus terhadap pola-pola normatif penting	Konsensus terhadap nilai-nilai abstrak dan umum penting
6	Keterlibatan organisasi dan setiap individu di dalamnya berperan dalam menghukum pekerja yang menyimpang	Badan-badan atau kontrol sosial menghukum pekerja yang menyimpang
7	Ketergantungan dalam pekerjaan rendah	Ketergantungan dalam pekerjaan tinggi
8	Bersifat agraris pedesaan	Bersifat industri perkotaan

Organisasi yang menggunakan solidaritas mekanik banyak terdapat dalam berbagai kehidupan yang secara umum yaitu dalam bentuk gotong royong. Usaha kerajinan yang berada di pedesaan, di mana para pekerja tidak didasarkan pada keahlian di bidang masing-masing tetapi bersama-sama membuat barang dan menjualnya merupakan contoh lain dari organisasi dengan solidaritas mekanik. Keterampilan didapatkan para pekerja sebagai hasil berlatih atau magang di perusahaan tradisional tersebut, begitu pula kualitas pekerja dan hasilnya tergantung pada yang bersangkutan. Kelemahan dari bentuk organisasi seperti ini adalah integrasi untuk mengembangkan organisasi usaha ke arah yang lebih besar sulit dilakukan mengingat modal yang terbatas dan sumber daya yang akan membentuk organisasi baru terlepas dari bentuk lama sulit, sehingga integrasi organisasi sangat lemah sekali.

Organisasi usaha yang menggunakan solidaritas mekanik dapat berubah menjadi organisasi yang menggunakan solidaritas organik, manakala pembagian kerja mulai nampak, sehingga memunculkan ketergantungan di antara para pekerja. Produk dihasilkan sebagai hasil dari proses ban berjalan dan setiap pekerja mendapatkan pelatihan khusus untuk bekerja pada bidangnya. Sehingga kualitas pekerja dan kualitas barang yang dihasilkan akan

terus terawasi. Apabila salah satu pekerja tidak hadir maka pekerjaan akan menjadi terganggu. Hal ini menunjukkan adanya pembagian kerja dari struktur organisasi tersebut.

MENGELOLA KONFLIK ORGANISASI

Konflik dapat diartikan sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua kepentingan atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat suatu kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan. Inti dari konflik adalah suatu interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua pihak atau lebih.

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.[12]

Daniel Webster mendifinisikan konflik sebagai: (1) persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain, (2) keadaan atau perilaku yang bertentangan (misalnya: pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antarindividu), (3) perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan, (4) perseteruan.[13]

Konflik dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu:

---

[12] Winardi, *Manajemen Konflik* (Konflik Perubahan dan Pengembangan) (Bandung: Mandar Maju, 1994), hal. 1

[13] Peg Pickering, *How to Manage Conflict (Kiat Menangani Konflik),* terj. Masri Maris (Jakarta : Esensi Erlangga, 2006), hal. 1

1. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk dan negative. Konflik disamakan dengan istilah kekerasan (*violence*) yang merugikan, tetapi harus dihindari dan diatasi. Adanya konflik dalam organisasi menunjukkan kelemahan, dan merupakan tanda rendahnya perhatian pada organisasi.

2. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik merupakan peristiwa yang normal dalam interaksi antara individu atau kelompok di dalam organisasi. Konflik sebagai kejadian yang tidak dapat dihindari dan keberadaan konflik dapat memacu dinamika organisasi.[14] Konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok

3. Pandangan Interaksional atau pluralis

Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. Pandangan ini berusaha menstimuli dan menciptakan konflik apabila diketahui kelompok bersifat statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap perubahan dan inovasi. Kontribusi dari pendekatan interaksional adalah mendorong pemimpin untuk mempertahankan suatu tingkat konflik yang optimal yang dapat menciptakan inovasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi, dan kritis terhadap kegiatan intern organisasi.

Konflik bisa mempunyai konotasi positif maupun negatif, tergantung pada cara memandang hakikat konflik dan pengaruhnya terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dari kedua persepsi tersebut timbul dikotomi tentang koflik yang dapat digambarkan sebagai berikut:

---

[14] Wahyudi, *Manajemen Konflik*, hal. 15

Tabel. 4.2
Pandangan Terhadap Konflik

NEGATIVE	POSITIF
• Semua konflik berakibat negative • Mengganggu norma yang mapan • Menghambat komunikasi • Penghamburan tenaga • Menurunkan semangat kerja • Memilah-milahkan kelompok dan anggota-anggotanya • Mempertajam perbedaan • Merusak kerja sama • Menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan • Mengurangi produktivitas • Mengarah ke disintegrasi	• Permasalahan yang ada menjadi terbuka dan jelas • Merevisi dan memperbaharui norma yang sudah mapan • Memperbaiki kualitas pemecahan masalah • Konflik harus dikelola • Meningkatkan keterlibatan para anggota • Memberikan kesempatan berkomunikasi secara spontan • Menciptakan pertumbuhan dan penguatan hubungan • Meningkatkan produktivitas

Cara pandang positif *versus* negative tersebut melahirkan dua pendapat tentang konflik, yaitu pendapat yang berhaluan tradisional-lama, dan pendapat yang berhaluan modern-baru, yang setiap pandangan mempunyai argumentasi serta ciri-ciri tersendiri. Kedua pandangan tersebut adalah sebagai berikut:

a) Pandangan Tradisional-Lama

Menurut pandangan tradisional/lama, konflik pada dasarnya adalah jelek dan tidak perlu terjadi, bahkan harus dihindarkan dan paling tidak perlu dibatasi. Menurut pandangan ini konflik terjadi akibat adanya ketikdaklancaran komunikasi dan tidak adanya kepercayaan, serta ketidakterbukaan dari berbagai pihak yang saling berhubungan. Lingkungan mempunyai peranan

yang sangat besar di dalam membentuk perilaku. Oleh karena itu. Apabila lingkungan tersebut menunjukkan hal-hal yang tidak pada tempatnya, seperti sifat-sifat menentang, sifat saling bersaing akan sangat berpengaruh besar terhadap pembentukan perilaku. Disamping itu, pandangan ini

mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya memiliki sifat-sifat yang baik, dapat dipercaya, dan dapat bekerja sama. Karena sikapnya yang manusiawi tersebut, maka pandangan lama tentang konflik juga dinamakan aliran hubungan manusiawi *(human relations).*

b) Pandangan Modern/Baru

Menurut pandangan modern, konflik adalah baik, karena dalam kehidupan organisasi konflik sangat diperlukan. Menurut pandangan ini, usaha untuk mengurangi atau meniadakan konflik merupakan tindakan yang tidak realistis dan tidak perlu. konflik pada hakikatnya dipengaruhi oleh latar belakang pemikiran sebagai berikut:

1) konflik itu baik, dan diperlukan sehingga konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak bisa dihindarkan.
2) Konflik itu timbul akibat adanya berbagai aktivitas seperti usaha untuk memperoleh penghargaan, pemenuhan berbagai kebutuhan, status, tanggung jawab, bahkan juga untuk memperoleh kekuasaan
3) Mengakui bahwa manusia pada dasarnya adalah tidak buruk, tetapi manusia didorong oleh berbagai gejala, agresifitas, *self-seeking*, dan naluri kompetisi. Oleh karenannya terjadinya konflik memungkinkan terciptanya demokrasi, perbedaan, pertumbuhan, dan aktualisasi diri.

Jenis-jenis konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik dilihat dari berbagai sudut pandang, diantaranya adalah:

1. Konflik Dilihat dari Fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robbins[15] membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik

[15] Stephen Robbins, *Organizational Behavior*: *Concepts, Controversies, and Applications*. (USA: Prentice-Hall International Editions, 1996), hal. 430

disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik

fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain.

Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebutdikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.

2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, konflik dapat berbentuk enam macam, yaitu:

a) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.

b) Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.

c) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.

d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.

e) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.

f) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negative bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

3. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi dapat berupa empat macam yaitu:

a) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.

b) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjandi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi.

c) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.

d) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI

Konflik merupakan suatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negative bergantung pada pendekatan manajemen yang dilakukan.

Konflik yang terjadi dalam organiasi harus dikelola sehingga menjadi potensi bagi kemajuan dan produktifitas organisasi. Terdapat lima metode yang lazim digunakan dalam rangka mengelola/meyelesaikan konflik. Para ahli berlaian dalam menggunakan istilah akan tetapi pada prinsipnya pengertian sama.

Peg Pickering menggunakan istilah kolaborasi (kerja sama), mengikuti kemauan orang lain, mendominasi (menonjolkan kemauan sendiri), menghindar, dan kompromi.[16] Sedangkan Manahan P. Tampubolon, menggunakan istilah membantu, menghindar, menggabungkan, mendominasi dan kecurigaan.[17] William Hendricks, menggunakan istilah mempersatukan *(integrating),* kerelaan untuk membantu, mendominasi *(dominating),* menghindar *(avoiding),* dan kompromis *(compromising).*[18] Tedi Kurniadi menggunakan istilah asserting, accomodating, compromising, problemsolving, dan avoiding.[19] Kreitner dan Kinicki menggunakan istilah *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.[20]

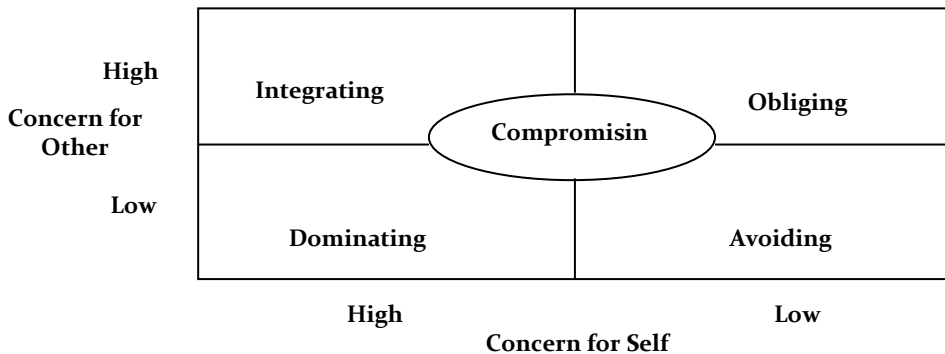
---

[16] Peg Pickering, *How to Manage Conflict*, hal. 37-43

[17] Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior*) (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 62-63

[18] William Hendricks, *Bagaimana mengelola Konflik*, hal. 48-51

[19] Tedi Kurniadi dan Ade Melani, *Interpersonal Conflict and its Management in Information System Development,* makalah tidak dipublikasikan

[20] Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (Chicaago: Irwin, 1995), hal. 284-285

Gambar. 4.9
Model Pengelolaan Konflik

1) **Integrating *(Problem Solving)*.** Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasikan masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

2) **Obliging** (**Smoothing**). Sesuai dengan posisinya dalam gambar di atas, seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaanperbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

3) **Dominating** (**Forcing**). Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik "saya menang, kamu kalah". Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

4) **Avoiding**. Taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasah yang sulit atau "buruk". Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (*ambiguous situations*). Sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

5) **Compromising**. Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang

bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Menurut Veitzal Rivai terdapat tiga penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.[21]

1) Dominasi atau penekanan. Dominasi dan penekanan dapaat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:
   a) Kekerasan (f*orcing*) yang bersifat penekanan otokratik;
   b) Penenangan (s*moothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis;
   c) Penghindaran (*avoidance*) dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas;
   d) Aturan mayoritas (*majority fule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antarkelompok dengan melakukan pemungutan suara (voting) melalui prosedur yang adil.

2) Kompromi. Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Bentuk-bentuk kompromi meliputi:
   a) Pemisahan (*separation*), dimana pihak-pihak yang sedang bertiakai dipisahkan sampai mereka mencapai tujuan;
   b) Perwasitan (*arbitrasi*), dimana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberikan pendapat;
   c) Kembali kepada peraturan-peraturan yang berlaku, dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik;
   d) Penyuapan (*bribing*), salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.
3) Pemecahan masalah *integrative* (secara menyeluruh). Konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi. Kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini

---

[21] Veitzal Rifai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) hal. 515

manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian optimum agar tercapai penyelesaian integrative. Ada tiga macam metode penyelesaian integrative, yaitu:

a) Konsesus, kedua belah pihak bertemu bersama untuk mencasri penyelesaian terbaik masalah mereka dan bukan mencari kemenangan satu pihak;
b) Konfrontasi, kedua belah pihak menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil serta kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesain konflik ang rasionla sering dapat ditemukan
c) Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Bila dengan metode-metode tersebut konflik masih belum dapat diselesaikan, maka manajer bias menggunakan tenaga eksternal sebagai penengah atau mediator. Hal ini karena manajemen tidak selamanya dapat menggunakan kekuasaan untuk memaksakan atau mengatasi konflik yang ada.

MENGELOLA PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Globalisasi menuntut semakin cepatnya perubahan dalam semua lini kehidupan. Perubahan-perubahan global yang terjadi dewasa ini lebih banyak disebabkan oleh faktor teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Perkembangan TIK tersebut telah membawa perubahan luar biasa baik dalam bidang social, ekonomi, politik, budaya dan lainnya.

Organisasi sebagai sebuah system harus terus menyesuaikan diri, bertransformasi dan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Agar gerak dan laju organisasi dapat dinamis dan berkelanjutan.

Pertanyaannya adalah bagaimana perubahan terjadi dalam organisasi terjadi, dan apa yang harus dilakukan?. Berikut ini akan diulas mengenai perubahan dalam organisasi.

PENGERTIAN PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi adalah pergeseran dari keadalaan sekarang dari sebuah organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, sumberdaya manusia, dan budaya.[22] Tujuan perubahan adalah untuk memperbaiki organisasi agar menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Perubahan lingkungan dapat merupakan lingkungan eksternal maupun internal organisasi[23]. Jika dikaitkan dengan manajemen, maka manajemen perubahan merupakan sebuah proses mengelola segala elemen yang terkait dengan perubahan untuk mencapai tujuan organasasi, baik perubahan yang disengaja maupun perubahan yang muncul dengan sendirinya.[24]

Perubahan dalam organisasi disebabkan oleh factor lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal. Lingkungan menjadi pemicu perubahan organisasi dari A ke B. Lingkungan mengharuskan organisasi untuk mereposisi dirinya sendiri agar tetap efektif dalam mencapai tujuan. Lingkungan juga menjadi pemicu organisasi untuk merespon berbagai persoalan yang ada. Misalnya, perubahan organisasi bertolak dari perubahan harapan konsumen, kompetitor, legislasi, atau perubahan social, ekonomi dan politik.

Perubahan dalam organisasi pendidikan terkait erat dengan *new demand: educational accountability*. Educated America Act di era Clinton mengenalkan standar kompetensi dan pengukuran untuk menilai prestasi siswa.[25] Jika sepakat dengan hal tersebut, di Indonesia, tuntutan akuntabilitas

---

[22] Wibowo, *Managing Change, pengantar manajemen perubahan, (*Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 10

[23] Wibowo, *Managing Change,....* hal. 15.

[24] Library of Congress, *Management, Encyclopedia Americana,* Volume 18 M to Mexico City, Connecticut : Grolier, 2001), hal. 213

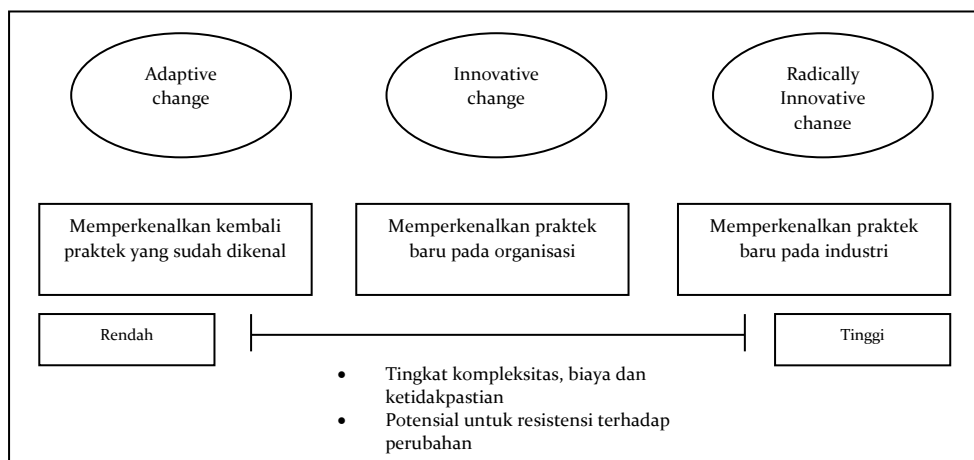
[25] Adam J, Jacob E dan Michael W. Kirst. *"New Demand and Concepts for Educational Accountability: Striving for Result in New Era of Excellence"*, dalam Joseph Murphy dan Karen Seashore Louis (ed), *Educational Administration*, Second Edition, (San Francisco: Josey Bay Publisher, 1999), hal. 463

menjadi pemicu perubahan dalam sistem pendidikan. Ujian Akhir Nasional, standarisasi, akreditasi, merupakan respon dunia pendidikan Indonesia terhadap tuntutan akuntabilitas pendidikan.

Di samping itu, perubahan bisa pula terjadi karena melakukan redesain organisasi untuk kelayakan produksi. Penyebab lain dari perubahan dalam organisasi adalah terjadinya konflik, kesediaan sumber daya internal atau pergantian pimpinan.

Perubahan dapat mencakup semua hal dalam organisasi. Sasaran perubahan meliputi struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, sumber daya manusia, proses mekanisme kerja dan budaya dalam suatu organisasi.[26]

TIPOLOGI PERUBAHAN

Terdapat beberapa bentuk tipologi perubahan organisasi Kreitner dan Kinichi mengelompokkan perubahan menjadi tiga tipologi. yaitu *adaptive change, innovative change*, dan *radically inovative change*.[27] Tipologi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 4.10
Tipologi Perubahan

---

[26] Wibowo,... hal. 17.
[27] Wibowo,... hal. 21-22

Setiap perubahan selalu memunculkan respon yang berbeda. Kasim[28] mengemukakan bahwa respon terhadap perubahan dapat dikelompokkan dalam empat sikap yaitu: menolak, melawan, memahami, dan komit terhadap perubahan. Hal itu dapat dilihat pada matriks di bawah ini.

PENOLAKAN	***KOMITMEN***
"betapa indahnya masa lalu" *"mereka tidak sungguh-sungguh"* *"hal itu tidak akan terjadi di sini"* *Kekakuan* *Sikap semua seperti biasa* *Merendahkan* *Menolak mendengar informasi baru*	*" ke mana aku menuju"* *Fokus* *Kerjasama tim* *Kerjasama* *Keseimbangan*
PERLAWANAN *Marah* *Kehilangan dan terluka* *Kebandelan* *Menyalahkan orang lain* *Komplain* *Menjadi sakit* *Meragukan kemampuan*	***PEMAHAMAN*** *"apa yang akan terjadi pada saya"* *Mencari kemungkinan* *Kacau* *Keragu-raguan* *Kerja tak terfokus* *Energi* *Kejelasan tujuan* *Mencari sumberdaya* *Mencari alternatif* *Mempelajari ketrampilan baru*

Tabel. 4.11
Respon terhadap Perubahan

Perubahan juga dapat menimbulkan penolakan, penolakan dapat bersumber dari individu (resistensi individual) dan dari kelompok. **Resistensi Individual**; resistensi (Penolakan) ini terkait erat dengan persoalan

[28] Iskandar Kasim, *Manajemen Perubahan,* (Bandung: Alfabeta, 2005), hal. 27

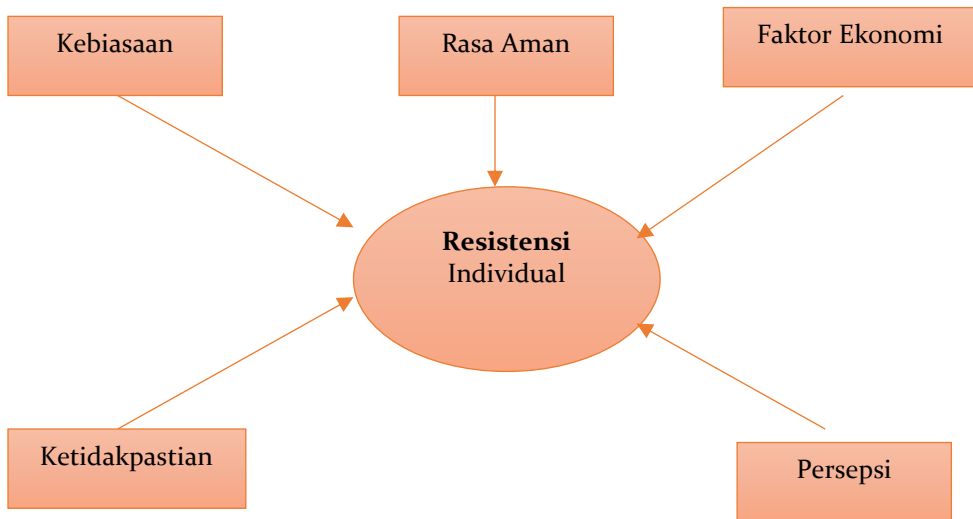
kepribadian, persepsi, dan kebutuhan. Beberapa hal yang bisa menjadi sumber penolakan adalah:

1) kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup sehingga kita merasa nyaman dan menyenangkan dengan apa yang kita lakukan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan/kebiasaan, maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

2) *Rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar.*

3) Ekonomi. Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurun-nya pendapatan.

4) Hasil yang tidak diketahui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

5) *Persepsi. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.*

Gambar. 4.12
Sumber Penolakan Individu terhadap Perubahan

Resistensi Kelompok (organisasi); penolakan ini terkait dengan kelompok Organisasi. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan ini.

1) penolakan structural. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasil- kan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

2) fokus perubahan berdampak luas. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian dubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

3) kelompok kerja. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu

perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

4) ancaman terhadap keakhlian. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

5) ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan. Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para pemimpin/ manager.

6) ancaman terhadap alokasi sumberdaya. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

Gambar. 4.13
Sumber Penolakan Kelompok terhadap Perubahan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa sikap resistan terhadap perubahan dapat menghambat pencapaian dari tujuan organisasi. Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan

1) Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

2) Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

3) Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

4) Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

5) Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir *(twisting)* fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

6) Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

KARAKTERISTIK PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan memiliki beberapa karakteristik yang semestinya dicermati oleh organisasi. Renal Kasali (2005) mengungkapkan karakteristik perubahan:

1) *Change* begitu misterius, tidak mudah dipegang. Bahkan yang sudah dipegang pun bisa pergi ketempat lain dan dapat memukul balik seakan tidak kenal budi. Soekarno, Soeharto, dan Abdulrrahman Wahid berkuasa karena change, tapi juga diturunkan karena change.

2) *Change* memerlukan *change maker*. Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri, tetapi ia punya keberanian luar biasa.

3) Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Sebagian besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi. Hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan melihat masa depan.

4) Perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan sekali-sekali. Setiap satu perubahan kecil dilakukan seseorang maka akan terjadi pula perubahan-perubahan lainnya.

5) Ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan. Sisi keras termasuk uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi.

6) Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan. Untuk berhasil mengatasi perubahan diperlukan kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap, dan dukungan yang luas.

7) Dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat).

8) Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Seperti pasien yang sakit, perubahan berarti menelan pil pahit, atau bahkan amputasi yang artinya perlu pengormaban.

9) Perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekpektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan.

TEORI PERUBAHAN

1. TEORI FORCE-FIELD, KURT LEWIN (1951)

Kurt Lewin (1951) dikenal sebagai bapak manajemen perubahan, karena ia dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial yang secara ksusus melakukan studi tentang perubahan secara ilmiah. Konsepnya dikenal dengan model *force-field* yang diklasifikasi sebagai model *power-based* karena menekankan kekuatan-kekuatan penekanan. Menurutnya, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan *(driving force)* akan berhadapan dengan penolakan (*resistences*) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat *driving force* dan melemahkan *resistences to change.*

Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu :

a) *Unfreezing,* merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah.
b) *Changing,* merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving force* maupun memperlemah resistensi.
c) *Refreesing,* membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru *(a new dynamic equilibrium*).

2. TEORI MOTIVASI, BERCKHARD DAN HARRIS (1987)

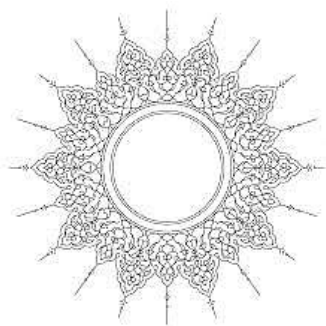
Berckhard dan Harris (1987) merumuskan teori-teori motivasi untuk berubah. Mereka menyimpulkan perubahan akan terjadi kalau ada sejumlah syarat, yaitu :

a) Manfaat-biaya. Manfaat yang diperoleh lebih besar dari pada biaya perubahan.
b) Ketidakpuasan. Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.
c) Persepsi Hari Esok. Manusia dalam suatu organisasi melihat hari esok yang dipersepsikan lebih baik.
d) Cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang. Jika dirumuskan secara matematika sederhana menjadi persamaan sebagai berikut :

3. Teori Proses Perubahan Manajerial, Beer et al. (1990)

Teori ini dikembangkan dalam *managerial school of thought*. Melalui studinya ia menemukan pentingnya melibatkan sedemikian banyak orang dalam perubahan. Dalam *managerial school of thought*, peneliti juga menggunakan *body of knowledge* dari ilmu-ilmu lain, khususnya psikologi dan sosiologi, sehingga teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurang stres dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan.

Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut :

a) Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan, dengan melibatkan mereka dalam menganalisis dan mendiagnosis masalah-masalah yang menghambat daya saing organisasi.
b) Mengembangkan visi serta strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
c) Mengupayakan konsensus terhadap visi baru sehingga visi tersebut diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan.
d) Memperluas revitalisasi pada seluruh departemen dalam organisasi.
e) Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan-kebijakan strategi yang diformulasikan, struktur, sistem, dan sebaginya.
f) Memantau terus kegiatan ini.

4. Teori Contingency, Tannenbaum dan Schmidt (1973)

Keberhasilan menerapkan manajemen perubahan antara lain sangat ditentukan oleh gaya *(style)* yang diadopsi oleh manajemen. Teori ini berpendapat tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perusahaan. tingkat keberhasilan berbagai gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan sejumlah *contingencies.*

5. Teori Kerja Sama, Williams et al. (2002)

Perubahan biasanya tidak berjalan tanpa adanya kerja sama dari semua pihak. Teori kerja sama menjelaskan mengapa manusia mau bekerja sama dan bagaimana memperoleh kerja sama. Ada beberapa penjelasannya mengapa manusia mau melakukan kerja sama :

a) Motivasi memperoleh rewards atau kuatir akan mendapatkan punishment.
b) Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan atau perisahaan.
c) Motivasi moral, karena dengan bekerja sama dapat diterima secara moral.
d) Motivasi menjalankan keahlian.
e) Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup.
f) Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

BAGIAN LIMA:
PENGGERAKAN ORGANISASI PENDIDIKAN

BAGIAN LIMA
PENGGERAKAN ORGANISASI PENDIDIKAN

PENGERTIAN PENGGERAKAN

Penggerakan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berhubungan dengan aktivitas manajerial dalam pelaksanaan tugas *execution*. Penggerakan (actuating) adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan serta mempengaruhi para pekerja mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Ensiklopedi Administrasi sebagaimana dikutip Ukas mengartikan penggerakan *(actuating)* sebagai aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong dan menjuruskan semua bawahan agar berkeinginan, bertujuan serta bergerak untuk mencapai maksud-maksud yang hendak dicapai dan merasa berkepentingan serta bersatu padu dengan rencana dan usaha organisasi.[1]

Terry (1977) mendefinisikan penggerakan sebagai tindakan untuk mengusahan agar semua anggota kelompok mau dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan para anggota yang menyebabkan para anggota mau untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Fungsi penggerakan dalam manajemen mencakup di dalamnya adalah kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan bentuk-bentuk lain dalam rangka mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan organisasi. kepemimpinan berfungsi sebagai pemberi arahan, komando, dan pemberi serta pengambil keputusan organisasi. Motivasi berguna sebagai cara untuk menggerakan agar tujuan organisasi tercapai. Sedangkan komunikasi

---

[1] Maman Ukas, *Manajemen; Konsep, Prinsip dan Aplikasi,* (Bandung: Agnini Bandung, 2004), hal. 265

berfungsi sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam rangka fungsi penggerakan dalam organisasi.

Penggerakan sangat terkait dengan penggunaan berbagai sumber daya organisasi, oleh karenannya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisai yang kondusif menjadi kunci penggerakan. Pada bagian ini akan diulas mengenai kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, dan komunikasi secara umum dan kaitannya dengan organisasi pendidikan.

KEPEMIMPINAN

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *"leadership"* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin *(leader)* ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun, Dari pimpin lahirlah kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing dan menuntun.[2]

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh (Yukl, 1998:2). Berikut ini adalah beberapa definisi mengenai kepemimpinan.

---

[2] Pramudji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 5

Menurut Robbins (1991), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

Fiedler berpendapat, "*leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities."*[3] Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan. Fiedler dalam hal ini lebih menekankan pada "*directing and coordinating*".

Kotter[4] berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Kepemimpinan menentukan seperti apa seharusnya masa depan itu, mengarahkan kepada visi, dan memberikan inspirasi untuk mewujudkannya. Menurut Robbins[5] "*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*." Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang kearah pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Yukl[6] *"leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives."* Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

---

[3] E. Fred Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*. (New York: Mc.Graw Hill. 1967), hal. 8

[4] J.P. Kotter, *Leading change menjadi pionir perubahan*. (terj) (Jakarta: Gramedia, 1997), hal. 31

[5] P. Stephen Robbins, *Organizational behavior*. (New Jersey: Prentice-Hall. 1993), hal. 365

[6] Gary Yukl, *Leadership in organizations*. (terj) Budi Supriyanto. (London: Prentice-Hall nternational.*Leadership in organizations*, 2001), hal. 7

Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (inducing) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi ini mencakup tiga hal, *pertama* kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka. *Kedua,* Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin. Ketiga, kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan *(leadership)* adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin *(leader)*, anggota *(followers)*, dan situasi *(situation)*.

Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Sehingga kepemimpinan pendiidkan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Saunders, mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai *"any act which facilities the achiefment of educational objektives"*.[7] Definisi tersebut memberi pengertian bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan. Sementara menurut U. Husna Asmara, yaitu segenap kegiatan dalam dalam usaha mempegaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapaiya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.[8]

Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi, yaitu:

1. Mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan, yang meliputi: adanya etos kerja yang baik, manajemen terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik bagi tenaga pendidik dan staf tata usaha, memberikan tanggung jawab pada peserta didik, dan saling berbagi aktivitas antara pendidik dan anak didik
2. Mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah berhasil (successful school) yang meliputi: melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik maupun peserta didik, mengembangkan iklim organisasi yang baik dan

---

[7] Saunders and H J Jhonson, *A Theory of Educational Leadership,* (Columbus: Charles E. Marril Books, 1965), hlm. 39

[8] U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan,* (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 18.

kondusif, melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi pendidikan di lembaganya, mengelola pengembangan staf, serta melibatkan dukungan stakeholder (masyarakat) dalam pengembangannya.

Di samping keterampilan ini, pimpinan lembaga pendidikan juga diwajibkan memenuhi atau memiliki kompetensi sebagai berikut:[9]

1. Komitmen terhadap misi lembaga, dan berkepentingan untuk menjadikan gambaran bagi lembaganya. Membantu mengidentifikasi nilai-nilai, tujuan, dan misi lembaga. Menyampaikan suatu model perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai, dan mendorong staf dan anak didik melaksanakan gambaran yang positif tentang lembaganya baik ke dalam maupun keluar.
2. Orientasi Kepemimpinan Proaktif
   Adanya kebebasan untuk menyampaikan/berinisiatif usulan (proposal), rencana, dan kegiatan-kegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan anggapan sepenuhnya bahwa ia dapat merupakan timbulnya "penyebab", menciptakan perubahan bagi lembaga pendidikan, dan mencapai tujuan lembaga, menerima tanggung jawab untuk staf, anak didik dan para pendidik ; menyiapkan diri bila kelompok memerlukan arahan, dan berkeinginan untuk secara efektif mlakukan interaksi dengan kelompok dan membinanya.
3. Ketegasan *(Decisiveness)*
   Menunjukkan dirinya selalu siap untuk mengambil suatu keputusan, dan memiliki kemampuan untuk mengetahui sebelumnya, bahwa suatu keputusan diperlukan. Membuat suatu persiapan keputusannya itu.yang teliti, jelas untuk mencapai suatu keputusan, dan teguh serta yakin akan keputusannya itu.
4. Sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi (mencari hubungan interpersonal). Mempertimbangkan dan

[9] Soebagio Atmodiwirio, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta : PT. Ardadizya Jaya) hal. 163-166

memperhatikan perasaan orang lain. Mendorong melalui proses agar orang lain mengemukakan pandangan/pendapatnya, dan mampu menyebarkan gagasan-gagasannya, dan pendapatnya, sehingga pendapat mereka itu dapat dipahami oleh orang lain. Menyadari pengaruh dari perilaku keputusannya terhadap orang lain dan kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi.

5. Mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep. Mengumpulkan latar belakang informasi (pro dan kontra) dari berbagai sumber sebelum membentuk pendapat (opini) tentang suatu peristiwa atau masalah. Scara terus menerus berjuang untuk selalu memperoleh informasi yang baru.
6. Fleksibelitas Intelektual (Fleksibelitas Konsepsi). Mampu mempergunakan berbagai konsep, dan pandangan-pandangan jika memecahkan masalah atau sedang mengambil suatu keputusan.
7. Persuasif dan Memanajemeni Interaksi (Memanajemeni Interaksi). Menunjukkan /mendemonstrasikan keterampilan proses pembentukan kelompok yang baik, dan keterampilan fasilitas. Kemempuan menstimulasi orang lain untuk bekerja sama, dan berinteraksi dengan cara yang produktif, dan positif.
8. Kemampuan beradaptasi secara taktis. Mampu menentukan dan memverbalkan rasionalisasi yang digunakan untuk memilih suatu strategi terhadap pendengar, mampu menyesuaikan dan menerima strategi yang berbeda jika satu pendekatan khusus tidak berhasil.
9. Motivasi dan perhatian terhadap pengembangan (Motivasi Keberhasilan). Mampu mewujudkan tujuan perorangan, menstimulasi pengajar, dan sisa untuk mencapai prestasi yang tinggi.
10. Kontrol dan Evaluasi (Manajemen Kontrol). Mengatur pemberian balikan terhadap hasil pekerjaannya secara periodic dan perencanaan yang tepat, penjadwalan, dan memonitor semua tugas-tugas yang didelegasikan.
11. Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian (kemempuan berorganisasi). Menyiapkan secara efisien pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber-sumber lainnya. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok agar perencanaan dapat diimplementasikan.

12. Komunikasi (Penyampaian gagasan secara pribadi). Mampu menyampaikan gagasan secara jelas, baik melalui tulisan maupun lisan. Mampu menyampaikan gagasan secara terbuka, jenius, dan tidak mengancam. Efektif dalam mempergunakan alat Bantu visual, grafik, teknik, dan simbol-simbol, agar gagasan itu mencapai persetujuan. Gagasan tertulis dituangkan secara jelas singkat berdasarkan bahasan yang benar dan baku.

Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Pendidikan

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan pendidikan merupakan pemimpin, ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. *Pertama,* kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah, dan *kedua,* kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) kearah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang konduktif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial yaitu:

1) Keterampilan teknis *(Technical skill)*

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk *technical skill* disesuaikan dengan status/tingkatan pemimpin itu sendiri.

2) Keterampilan manusiawi (Human Skill)

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerjasama.

3) Keterampilan Konseptual (Conceptual)

Keterampilan terakhir ini menunnjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan mecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Teori Munculnya Pemimpin

Munculnya seorang pemimpin dapat dijelaskan dengan teori yang ada. Paling tidak terdapat tiga teori tentang kemunculan pemimpin yaitu teori genetis, sosial, dan ekologis/sintesis. Ketiga teori munculnya pemimpin tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut:

Tabel. 5.1
Teori Munculnya Pemimpin

Teori Munculnya Pemimpin		
Teori Genetis	Teori sosial	Teori ekologis/sintesis
1. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat yang luar biasa sejak lahirnya. 2. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. 3. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan *deterministis*.	4. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja. 5. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.	6. seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya

Diramu dari berbagai sumber

TEORI KEPEMIMPINAN

Banyak studi dilakukan tentang kepemimpinan, dan hasilnya adalah berupa rumusan, konsep dan teori kepemimipinan. Studi dan rumusan kepemimpinan yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh paradigma dan pendekatan yang digunakan sehingga teori-teori dihasilkan terlihat perbedaan dalam hal metodologi, pendapat dan uraiannya, penafsiran dan kesimpulannya. Berikut ini adalah beberapa teori tentang kepemimpinan yang dirangkum oleh Kartini Kartono dari G.R. Terry [10].

[10] Kartini Kartono, *Pemimpin,...*, hlm. 71-79

1. Teori otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan dalam teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbirer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut *otokrat* keras. Pada intinya *otokrat keras* itu memiliki sifat-sifat tepat, saksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku.pemimpin tidak pernah akan mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-man show*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip "*business is busines*", " waktu adalah uang" untuk bisa makan, orang harus bekerja keras", "yang kita kejar adalah kemenangan mutlak". Sikap dan prinsipnya *sangat* konserfatif. Pemimpin hanya akan bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh dan loyal dan sebaliknya, dia akan bertindak keras dan kejam terhadap mereka yang membangkang.

2. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan *(recognizing)*, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana, hati dan lain-lain,

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi; dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang

baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

4. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan ketrampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju. Teori supotif ini biasa dikenal dengan teori partisipatif atau teori *kepemimpinan demokratis*.

5. Teori Laissez Faire

Kepemimpina laissez faire ditampilkan seorang tokoh ”ketua dewan” yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Pemimpin adalah seorang ”ketua” yang bertindak sebagai simbol. Pemimpin semacam ini biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam katagori ini harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedang masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.

7. Teori Sifat Orang-orang Besar (Traits of great Men)

Cikal bakal seorang pemimpin dapat diprediksi dan dilihat dengan melihat sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang terbukti sudah sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehingga ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memilki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8. Teori Situasi

Teori situasi berpandangan bahwa munculnya seorang pemimpin bersamaan masa pergolakan, kritis seperti revolusi, pemberontakan dan lain-lain. Pada saat itulah akan muncul seorang pemimpin yang mampu mengatasi persoalan-persoalan yang nyaris tidak dapat diselesaikan oleh orang-orang ”biasa”. Pemimpin semacam ini muncul sebagai penyelamat dan cocok untuk situasi tertentu. Dalam bahasa lain biasa dikenal dengan satrio peningit, orang pilihan atau imam mahdi.

9. Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisir kebebasan manusia dan memenuhi setiap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat.

Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk

mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Selanjutnya gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan—juga sering disebut juga dengan tipe kepemimpinan—yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib *(supernatural power)* dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia yang Mahakuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain : Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margaret Tacher, Gorbachev dan lain-lain.

2. Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

1) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
2) Dia bersikap terlalu melindungi (overly protective).
3) Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
4) Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
5) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
6) Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

3. Tipe Militeristis

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami bahwa tipe kepemimpinan militeristis itu berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah :

1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya keras sangat otoriter kaku dan seringkali kurang bijaksana.
2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berlebihan.
4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver/mayat).
5) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
6) Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

4. Tipe Otokratis

Dalam kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan

sebagai pemain tunggal. Pada *a one-man-show*. Dia berambisi sekali untuk *merajai situasi.* Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan.pribadi pemimpin sendiri.

5. Tipe *Laissez Faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin – ketua dewan, komandan, kepala- biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau sistem nepotisme.

6. Tipe Populistis

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *the third World* mendefinisikan kepemimipinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan *solidaritas rakyat* – misalnya Soekarno dengan ideologi *marhaenismenya*-, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang *berhati-hati* terhadap kolonialisme dan penindasan -penghisapan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing. (luat negeri).

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) *nasionalisme.* Dan oleh Profesor S.N Einsentadt populisme erat dikaitkan dengan modernitas tradisional.

7. Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis-yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

8. Tipe Demokratis.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demoratis ini bukan terletak pada person "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

Selanjutnya setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, kepribadian sendiri yang unik dan khas. Sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinannnya.[11]

---

[11] Lihat: Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimipinan* ..., hlm. 29.

Berbeda dengan pembagian gaya kepemimpinan di atas, Sudarwan Danim membagi tipe/gaya kepemimpinan yaitu: *pertama* Pemimpin Otokratik yaitu prilaku atau sikap yang ditampilkan pemimpin ingin menang sendiri dimana ia berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya, disamping mempunyai sikap tertutup terhadap ide dari luar, dan menganggap idenya yang dianggap akurat. *Kedua,* tipe/gaya pemimpin demokratis yaitu pemimpin yang mempunyai sikap/prilaku keterbukaan dan berkeinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe ini bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai oleh organisasi. *Ketiga,* tipe/gaya kepemimpinan Permisif yaitu sikap pemimpin yang tidak mempunyai pendirian kuat, dimana sikapnya serba memobolehkan, serba mengiyakan, tidak ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sesungguhnya, dan cenderung apatis.[12] *Keempat,* tipe/gaya kepemimpinan transformasional yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.[13] Kepala Sekolah yang mempraktekkan kepemimpinan transformasional tidak hanya menggantungkan atau mengandalkan pada karisma pribadinya, melainkan ia berupaya untuk memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Sementara itu Lukman Saksono[14] membagi tipe kepemimpinan ke dalam beberapa tipe:

1) Kepemimpinan yang memberi arahan. Termasuk penentuan tujuan/sasaran, pemecahan persoalan, pengambilan keputusan dan perencanaan

[12] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 212 – 214.

[13] Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.53.

[14] Lukman Saksono, *Filsafat Kepemimpinan Studi Komparatif US Army, Abri, Islam,* hlm. 23.

2) Kepemimpinan yang bersifat pengamalan/pelaksanaan,termasuk berkomunikasi, berkoordinasi, supervisi, dan evaluasi. Dimana ini semua diarahkan untuk mencapai tujuan
3) Kepemimpinan yang memberi motivasi, termasuk menerapkan prinsip motivasi (seperti mempertemukan sasaran individu dan satuan) serta menghargai tingkah laku yang mengarah kepada pencapaian sandar dan tujuan organisasi. Juga termasuk memberikan pelajaran dan bimbingan.

Menurut Mulyasa sebagaimana dikutip oleh Khozin beberapa gaya yang dapat diuraikan antara lain :

1. Gaya mendikte *(telling)*, gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan daya abstrak, kemauan dan kepercayaan diri (komitmen) rendah, sehingga memerlukan petunjuk dan pengawasan yang jelas. Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang acuh tak acuh, karena itu kepala sekolah/madrasah dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Dengan demikian, gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya sekedarnya saja.
2. Gaya menjual *(selling),* gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan daya abstraknya pada taraf rendah, tetapi kemauan kerja dan kewpercayaan diri (komitmen) sangat memadai (tinggi). Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang sangat sibuk, karena itu kepala madrasah selalu memberikan petunjuk atau pengarahan yang porsinya agak banyak. Dengan demikian gaya ini menekankan pada tugazs serta hubungan yang tinggi, agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.
3. Gaya melibatkan diri *(participating)*, gaya ini diterapkan jika tingkat kematangan daya abstraknya tinggi, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen). Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang suka kritik, karena itu kepala madrasah berperan bersama-sama dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, gaya ini tidak menekankan pada tugas, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.
4. Gaya mendelegasikan*(delegating)*, gaya ini diterapkan bila kemampuan, kematangan daya abstrak, kemauan kerja dan pada guru

maupun staf yang profesional, karena itu kepala madrasah membiarkan mereka melaksanakan kegiatan sendiri, tetapi tetap melakukan pengawasan. Dengan demikian, gaya ini terkait dengan upaya tugas maupun hubungan hanya diperlukan sekedarnya saja.[15]

FUNGSI KEPEMIMPINAN

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/oeganisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi[16].

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

1. FUNGSI INSTRUKSI

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

---

[15] Khozin dkk., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah* (Malang: UMM Press, 2006), hlm. 49-50.

[16] Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi...*, hlm. 53

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam

koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.[17]

KEPEMIMPINAN EFEKTIF

Sebuah sasaran utama dari program penelitian kepemimpinan adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Dari sejumlah penelitian yang ada, Yukl telah mengajukan sebuah taksonomi yang terintegrasi yang didasarkan atas suatu kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada, termasuk *factor analysis, judgmental classification*, serta *theoretical deduction*[18].

Versi Yukl tersebut mempunyai empat belas kategori perilaku dari jangka menengah yang disebut praktek-praktek manajerial dan sejumlah komponen perilaku spesifik yang lebih besar. Kategori-kategori tersebut cukup generik untuk dapat diaplikasikan secara luas pada jenis manajer yang berbeda-beda, namun cukup spesifik untuk dihubungkan dengan permintaan-permintaan dan hambatan situasional yang dihadapi seorang pimpinan individual. Tiap kategori dalam taksonomi yang baru mempunyai beberapa aspek perilaku yang relevan bagi masing-masing jenis manajer, meskipun kepentingan yang relatif dari kategori-kategori tersebut dapat berbeda dari satu jenis manajer dan yang lainnya. Kategori-kategori tersebut dapat

---

[17] Veitzal Rivai, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi..., hlm. 53-55

[18] Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (terj) (Jakarta: Prenhallindo, 2005), hal. 56

digunakan untuk menjelaskan perilaku terhadap rekan sejawat dan juga perilaku terhadap bawahan, yang membuatnya dapat dilakukan pada para manajer matriks (misalnya manajer produksi, manajer proyek, termasuk di perguruan tinggi) dan juga terhadap manajer tradisional dengan wewenang langsung terhadap para bawahan (yaitu mendelegasikan, mengembangkan, memberi imbalan).

Adapun kategori-kategori dari praktek-praktek kepemimpinan menurut Yukl (2005: 78) tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), meliputi: (a) menentukan sasaran-sasaran dan strategi-strategi jangka panjang, (b) mengalokasikan sumber-sumber daya sesuai dengan prioritas-prioritas, (c) menentukan cara menggunakan personil dan sumber-sumber daya untuk menghasilkan efesiensi tugas, dan (d) menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas, serta efektivitas unit organisasi.
2) Pemecahan masalah (*problem solving*), meliputi: (a) mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, (b) menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan (c) bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah-masalah atau krisis-krisis penting.
3) Menjelaskan peran dan tujuan (*clarifying roles and objectives*), meliputi: (a) membagi-bagi tugas, (b) memberi arah tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, (c) mengkomunikasikan pengertian yang jelas mengenai tanggungjawab akan pekerjaan, dan sasaran tugas, batas waktu serta harapan mengenai kinerja.
4) Memberi informasi (*informing*), meliputi: (a) membagi-bagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkannya agar dapat melakukan pekerjaannya, (b) memberi material dan dokumen tertulis, dan (c) menjawab permintaan akan informasi teknis.
5) Memantau (*monitoring*), meliputi: (a) mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, (b) memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, (c) mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, (d)

menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*), dan (e) meramalkan peristiwa-peristiwa eksternal.

6) Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), meliputi: (a) dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi atau logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, (b) komitmen terhadap sasaran tugas, dan (c) patuh terhadap permintaan-permintaan akan kerja sama, bantuan, dukungan atau sumber-sumber daya, (d) menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
7) Berkonsultasi (*consulting*), meliputi: (a) memeriksa pada orang-orang sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, (b) mendorong saran-saran untuk membuat perbaikan, (c) mengundang partisipasi di dalam pengambilan keputusan, dan (d) memasukkan ide-ide serta saran-saran dari orang lain dalam keputusan-keputusan.
8) Mendelegasikan (*delegating*), meliputi: (a) mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggungjawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, (b) menangani masalah, dan (c) membuat keputusan yang penting.
9) Memberi dukungan (*supporting*), meliputi: (a) bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar, dan membantu, (b) memperlihatkan simpati dan dukungan jika seseorang bingung dan cemas, (c) mendengarkan keluhan dan masalah, (d) mencari minat seseorang.
10) Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), meliputi: (a) memberi pelatihan dan nasehat karir yang membantu, (b) melakukan hal-hal yang membantu perolehan keterampilan seseorang, (c) pengembangan professional, dan (d) kemajuan karir.
11) Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), meliputi: (a) memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, (b) mendorong kooperasi, (c) kerjasama tim dan (d) identifikasi dengan unit kerja.
12) Membangun jaringan kerja (*networking*), meliputi: (a) bersosialisasi secara informal, (b) mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan, (c) mempertahankan kontak-kontak melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan (d) kehadiran pertemuan-pertemuan serta peristiwa-peristiwa sosial.

13) Pengakuan (*recognizing*), meliputi: (a) memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, (b) keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi khusus; (c) mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
14) Memberi imbalan (*rewarding*), meliputi: (a) memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang kinerja efektif, (b) keberhasilan yang signifikan, dan (c) kompetensi yang terlihat.

Tiap praktek manajerial termasuk beberapa komponen perilaku yang berhubungan baik dengan tugas maupun dengan orang. Namun demikian, beberapa dari praktek manajerial tersebut lebih memperhatikan tugas (misalnya, memantau, merencanakan, memecahkan masalah, menjelaskan, memberi informasi), dan beberapa diantaranya lebih memperhatikan pengembangan dan mempertahankan hubungan (misalnya, mendukung, membentuk jaringan kerja, mengelola konflik, dan membangun tim). Keempat belas perilaku dapat juga dihubungkan dengan empat jenis kegiatan umum yang dilakukan seorang pemimpin yaitu: mempengaruhi orang, membuat keputusan, memberi-mencari informasi dan membangun hubungan.

Berikut ini adalah taksonomi perilaku khusus para pemimpin dan kepemimpinan sebuah organisasi.

Tabel. 5.2
Taksonomi Perilaku Kepemimpinan yang Efektif

Perilaku Khusus	Orientasi Umum	Pedoman bagi Penggunaan Efektif
Merencanakan/ mengorganisasi	Tugas	Mengidentifikasi langkah-langkah tindakan, memperkirakan waktu/biaya per langkah, memonitor kemajuan, berkoordinasi
Pemecahan Masalah	Tugas	Mengambil tanggungjawab untuk menangani masalah, membuat diagnosa sistematis, menguji pilihan-pilihan yang inovatif
Memperjelas peran	Tugas	Mendefinisikan pekerjaan /prioritas; menentukan tujuan spesifik yang menantang, menerangkan suatu tugas secara jelas dan alasannya

Menginformasi	Tugas	Beri akses langsung ke informasi; beritahu orang-orang tentang keputusan namun jagan berlebihan
Memonitor	Tugas	Identifikasi/ukur/monitor indicator hasil; awasi operasi; dorong laporan kesalahan
Berkonsultasi	Hubungan	Nyatakan tujuan,minta saran tentang memperbaiki pekerjaan; dan pakailah saran-saran dan komentar orang lain secara sungguh-sungguh
Mendukung	Hubungan	Berlaku sopan, sabar dan penolong, katakana hal-hal untuk meningkatkan kepercayaan diri dan harga diri
Mengembangkan dan mentoring	Hubungan	Identifikasi kekurangan keahlian; sediakan pilihan pengembangan; bertindak sebagai sebagai suri teladan; tetapkan contoh perilaku yang bagus.
Menangani konflik	Hubungan	Jelajahi persepsi-persepsi; bertindak tidak secara parsial;tahan perilaku negatif atau merusak
Mengenali	Hubungan	Kenali perbaikan dan upaya-upaya yang gagal; jangan kenali hanya puncaknya dari orang-orang yang paling kelihatan
Menghargai	**Hubungan**	**Gunakan penghargaan yang orang anggap menarik; definiskan "kinerja", hargai semua elemen**

Diadaptasi dari: Yukl,G. (1989). *Leadership in Organizations,* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall)

Model Kepemimpinan Transformatif dalam Pendidikan

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan *(leadership)* dan transformatif atau transformasional *(transformational).* Istilah transformatif berinduk dari kata *to transform,* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.[19]

---

[19] Lihat dalam Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran,* (Jakarta:Bumi Aksara, 2005), hal. 54.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan baru *(new leadership paradigm)* yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Gagasan awal model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefiniskan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchage process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Lebih lanjut dikemukakan bahwa perbedaan kepemimpinan transaksional dengan transformasional adalah:

Tabel. 5.3
Perbedaan Kepemimpinan Transaksional Dengan Transformasional

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
1) Bekerja dalam situasi 2) Menerima keterbatasan 3) Patuh peraturan dan nilai organisasi 4) Timbal balik dan tawar menawar	1) Mengubah situasi 2) Mengubah apa yang biasa dilakukan 3) Bicara tentang tujuan yang luhur 4) Memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan

Kepemimpinan transformatif dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Sadler mengungkapkan "*transformational leadership is the*

process of engaging the commitment of employees in the context of shared values and shared vision." Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan visi organisasi. Dari pengertian tersebut ada tiga hal yang merupakan inti kepemimpinan transformasional, yaitu komitmen, berbagi nilai-nilai organisasi, dan berbagi visi organisasi. Menurut Bass[20] "*transformational leadership contains contains four components: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*."

Pendapat tersebut mengungkapkan bahwa ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu karisma atau mengidealkan pengaruh (sifat atau tingkah laku), motivasi yang mendatangkan inspirasi, rangsangan intelektual, dan memberikan pertimbangan kepada individu. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang baik, retoris, memiliki keterampilan manajemen, dan menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerjasama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya.

PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini

---

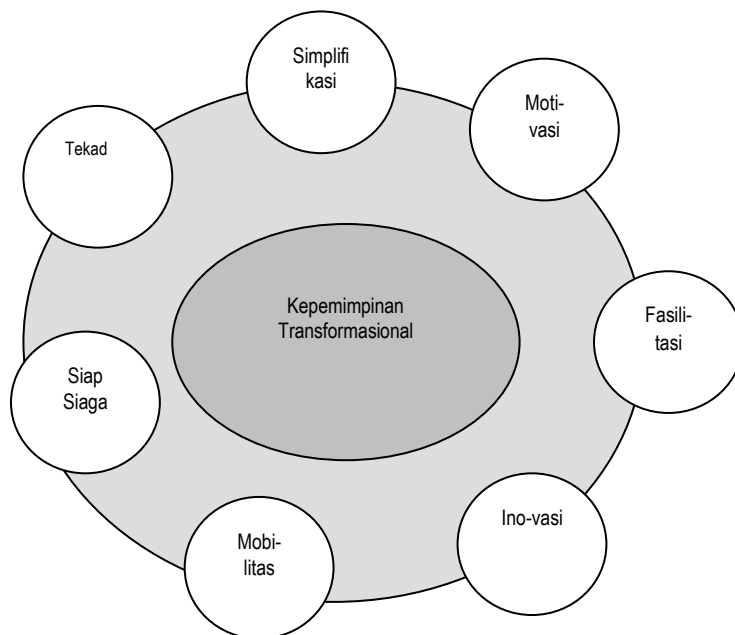
[20] Bass, B.M . (1985). *Leadership and performance beyond expectation,* (New York: Free Press, 1985),

Kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut (Erik Rees : 2001) adalah:

1) Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab "Kemana kita akan melangkah?" menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
5) Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di

dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6) Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

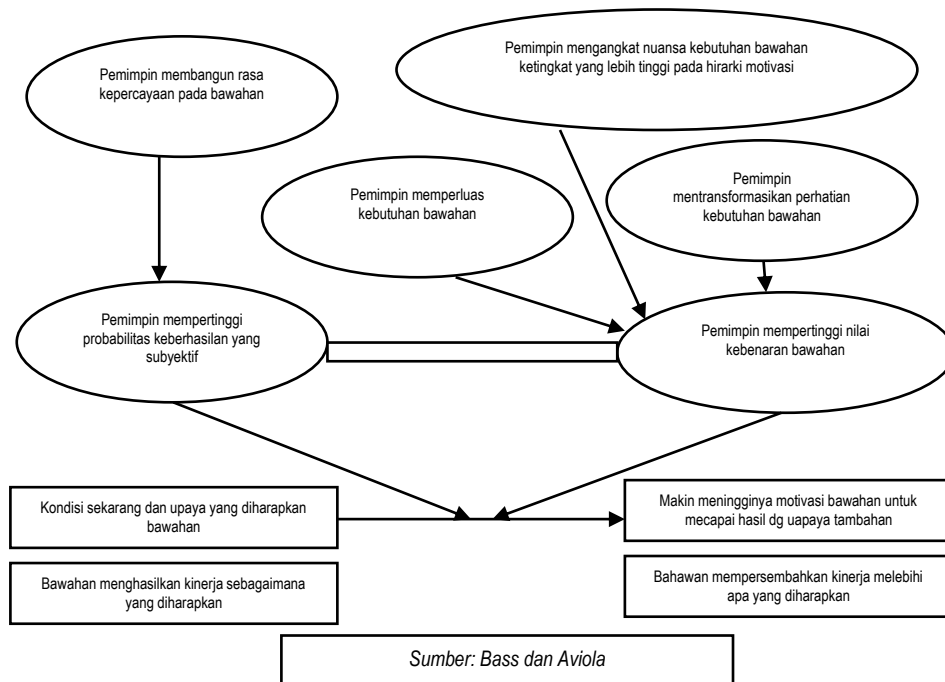
Bagaimana ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional itu bersinergi satu dengan lain secara utuh, dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 5.1
Ketujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan atau sekolah karena hal-hal sebagai berikut:

1) Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
2) Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab *(sense of belonging and sense responsibility)*.
3) Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
4) Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
5) Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
6) Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
7) Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.

Ada beberapa karakeristik pemimpin transformatif menurut Tichy dan Devanna yaitu *pertama,* pemimpin menempatkan diri sebagai *agent of change, kedua;* mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pimpinan tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung risiko, dan berani menghadapi kenyataan, *ketiga;* pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik, keempat; pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memperdulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspekaspek pribadi dan sosio-emosional, kelima; pemimpin selalu belajar sepanjang hayat, keenam; pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu dan membingungkan, ketujuh; pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan (visioner).[21] Berikut ini adalah gambar model kepemimpinan transformasional.

---

[21] Sadler, *Ledership,* (London: Kogan Page Limited,1997), hlm. 43.

Gambar. 5.2
Model Kepemimpinan Transformatif

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Mengambil keputusan adalah fungsi terpenting dari penggerakan *(actuating),* bahkan dikatakan inti dari organisasi adalah kepemimpinan dan inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan *(decision making).* Begitu pentingnya pengambilan keputusan, maka kemampuan ini harus selalu dikembangkan oleh seorang pemimpin.

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai 'apa yang harus dilakukan' dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Terutama keputusan itu dibuat untuk menghadapi masalah-masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap rencana yang telah digariskan

atau penyimpangan serius terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.[22]

Keputusan merupakan unsur yang sangat penting. Bakat Kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang ditegakkan (berbobot) dan sikap manusiawi terhadap bawahan (sehingga dapat diterima bawahannya). Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada *human relations.*[23]

Mengenai pengambilan keputusan *(decision making)*, terdapat beberapa pengertian. Terry mengartikan pengertian pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif prilaku dari dua alternatif atau lebih, (…*decision making can be defined as the selection of one behavior alternative from two or more possible alternative.*[24]*)*. Siagian mengungkapkan bahwa hakekat pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.[25]

Menurut Mckeachie (1986), pengambilan keputusan adalah pertimbangan beberapa tujuan dan pengukuran atas kemungkinan keberhasilan dari beberapa alternatif yang diketahui. William Biddle menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan "*selection of proposed action to solve the problem*", yaitu suatu pilihan dari tindakan yang ditawarkan untuk memecahkan persoalan. Pengambilan keputusan sesungguhnya merupakan pembuatan pilihan atas dua atau lebih alternatif yang ada, hal ini dilakukan sebagai reaksi terhadap suatu masalah yang dihadapi. Setidaknya

---

[22] Ralph C. Davis, *The Fundamental of Top Management,* (New York : Harper & Bross, 1951), h. 292

[23] Ibnu syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), cet. Ke-1, h. 4

[24] George R. Terry, *Principles of Management,* (Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc, 1960), h. 43

[25] Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan,* (Jakarta : PT. Gunung Agung, 1974), hal. 91

ada kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan yang menuntut pilihan tindakan yang dilakukan.

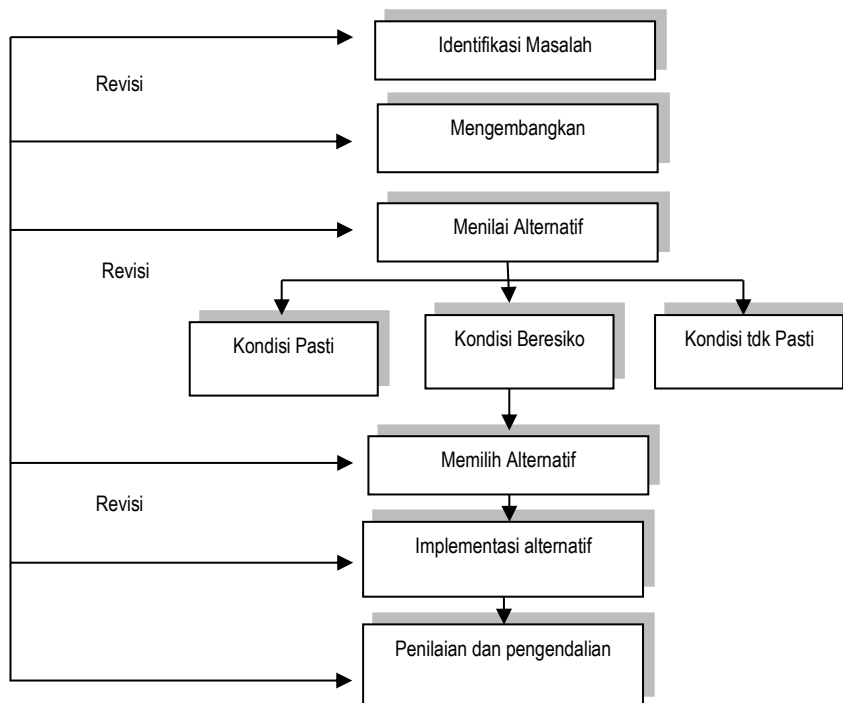
Berbagai pengertian tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah proses pemilihan alternative-alternatif keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah yang dihadapi.

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Teori *real life choice* menyatakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan di antara sejumlah alternatif. Memilih dan mengambil keputusan merupakan dua tindakan yang sangat erat kaitannya dengan kehidupan manusia. Lebih-lebih dalam kehidupan berorganisasi, sebab manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif yang menuntut melakukan tindakan pengambilan keputusan.

Jika difahami lebih mendalam sesunguhnya pengambilan keputusan melewati suatu proses pengambilan keputusan yang terkait dengan situasi, kondisi, pertimbangan, berpikir, menaksir, memilih dan memprediksikan sesuatu. Pilihan atau alternatif yang dihadapi oleh setiap orang seringkali berlainan, demikian pula dalam hal akibat, risiko maupun keuntungan dari pilihan yang diambilnya. Hal inilah yang menyebabkan pengambilan keputusan antara individu yang satu dengan individu yang lain berbeda.

Proses pengambilan keputusan diawali ketika seseorang berada dalam situasi pengambilan keputusan. Penanganan yang tepat terhadap situasi pengambilan keputusan juga akan menentukan keberhasilan suatu proses pengambilan keputusan. Situasi pengambilan keputusan terjadi atau muncul dalam diri seseorang ketika ia diperhadapkan dengan permasalahan dan beberapa alternative atau pilihan sebagai jawaban dari permasalahannya. Selanjutnya, dari beberapa alternatif jawaban tersebut, ia mulai mempertimbangkan, berpikir, menaksir, memprediksi dan menentukan pilihan. Tahap menentukan pilihan terhadap alternatif yang ada merupakan tahap penting dalam proses pengambilan keputusan.

Robbins (1998) memberikan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan yaitu menetapkan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, mengalokasi bobot pada kriteria, mengembankan alternatif, evaluasi alternative, dan memilih alternative terbaik. Gibson, dkk, (1997) menggambarkan proses pengambilan keputusan yang sebagaimana pada gambar berikut. Proses pengambilan keputusan yang tersebut memungkinkan seseorang mengidentifikasi setiap tahap dalam gerak maju normal yang menuntun kesebuah keputusan. Proses tersebut lebih tepat diterapkan ke berbagai keputusan tak terprogram.

Gambar. 5.3
Proses Pengambilan Keputusan (Gibson dkk, 1997)

Berdasarkan beberapa teori proses pengambilan keputusan yang telah dikemukakan, Gitosudarmo dan Sudita (1997) merangkumnya dalam proses yang lebih rinci, yaitu:

1) Menentukan tujuan. Penetapan tujuan dan sasaran secara memadai akan menentukan hasil yang akan dicapai.
2) Mengidentifikasi persoalan. Sebuah syarat yang perlu bagi keputusan adalah persoalan. Proses pangambilan keputusan umumnya dimulai setelah permasalahan diidentifikasi.
3) Mengembangkan berbagai alternatif solusi. Sebelum mengambil keputusan, harus dikembangkan beberapa alternatif solusi yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan konsekwensinya yang mungkin terjadi dari tiap-tiap alternative tersebut.
4) Mengevaluasi alternatif. Setelah alternatif dikembangkan, maka alternatif harus dievaluasi dan dibandingkan.
5) Memilih alternatif. Alternatif yang terbaik adalah dalam hubungannya dengan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai, jadi tujuan memilih alternatif adalah memecahkan persoalan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.
6) Melaksanakan keputusan. Jika salah satu alternatif yang terbaik telah dipilih, maka keputusan tersebut kamudian harus diterapkan. Melaksanakan keputusan hendaknya dilakukan secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
7) Evaluasi. Mekanisme sistem evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan tersebut dapat terealisir. Evaluasi didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa pendekatan terhadap pengambilan keputusan telah disebutkan di atas. Pendekatan mana yang terbaik tergantung pada sifat masalah, tersedianya waktu, biaya masing-masing strategi, dan keterampilan mental dari pengambil keputusan (Gibson, dkk, 1997).

FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan ini merupakan proses wajar yang dialami oleh individu. Dalam prakteknya ternyata ada beberapa hal yang bisa mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Siagian (1991) menyatakan bahwa terdapat dua aspek yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan yaitu *pertama,* aspek internal terdiri dari 1) pengetahuan, pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Biasanya

semakin luas pengetahuan seseorang semakin mempermudah pengambilan keputusan. 2) aspek kepribadian. Aspek kepribadian ini tidak nampak oleh mata tetapi besar peranannya bagi pengambilan keputusan.

Kedua, aspek eksternal yang terdiri dari 1) kultur, Kultur yang dianut oleh individu bagaikan kerangka bagi perbuatan individu. Hal ini berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan. 2) orang lain, orang lain dalam hal ini menunjuk pada bagaimana individu melihat contoh atau cara orang lain (terutama orang dekat) dalam melakukan pengambilan keputusan. Sedikit banyak perilaku orang lain dalam mengambil keputusan pada gilirannya juga berpengaruh pada perilkau individu dalam mengambil keputusan.

Arroba menyatakan ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seseorang, antara lain[26] :

1) Informasi yang diketahui perihal permasalahan yang dihadapi
2) Tingkat pendidikan
3) *Personality*
4) *Coping* , dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan permasalahan (proses adaptasi).
5) *culture*

GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Gaya pengambilan keputusan adalah cara atau respon yang dilakukan seseorang dalam rangka pengambilan keputusan. Dalam pengertian lain, gaya pengambilan keputusan adalah cara-cara unik yang dilakukan seseorang di dalam membuat keputusan-keputusan baik untuk dirinya, orang lain maupun organisasi. Terdapat dua gaya pengambilan keputusan yaitu gaya rasional dan gaya intuitif.

---

[26] Arroba, T. Decision making by Chinese – US. *Journal of Social Psychology,* 1998.. 38, 102 – 116.

1. Gaya Rasional

Gaya pengambilan keputusan rasional ini bercirikan adanya kepastian berdasarka pada hal-hal yang rasional, eksak dan masuk akal, kemampuan yang tinggi dalam perencanaan, kepercayaan diri yang tinggi, cenderung menyelesaikan tugas dengan kontrol tinggi. Berdasarkan hal ini diketahui bahwa gaya pengambilan keputusan rasional cenderung berusaha untuk merumuskan pengambilan keputusan dengan banyak menitikberatkan pada penalaran rasional. Hal-hal yang tidak masuk akal dan berkaitan dengan emosi, perasaan maupun fantasi tidak begitu dihiraukan, akan tetapi hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan yang matang, perhitungan yang cermat, prediksi yang masuk akal dan pemikiran yang rasional tampak menonjol dalam individu dengan gaya pengambilan keputusan rasional ini. Gaya pengambilan keputusan rasional menitikberatkan pada penalaran yang sistematis, terarah dan masuk akal. Robbins (1996) menyatakan secara sosial gaya pengambilan keputusan yang rasional ini lebih banyak diterima dibanding yang lainnya, apalagi di masyarakat maju yang lebih banyak menaruh perhatian pada hal-hal yang rasional. [27]

2. Gaya Intuitif

Gaya pengambilan keputusan intuitif ini lebih mengandalkan perasaan, kesadaran emosional, fantasi, kadang-kadang bersifat impulsif, cepat mengambil keputusan. Pengambilan keputusan intuitif adalah suatu proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Dalam hal ini tidak berarti analisa rasional sama sekali tidak berjalan, lebih tepatnya antara faktor emosional, fantasi dan rasional saling melengkapi. Hanya saja aspek emosional lebih dominan.[28]

Robbins (1996) mengidentifikasikan ada delapan kondisi yang memungkinkan orang menggunakan pengambilan keputusan intuitif, yaitu:

---

[27] Robbins, S.P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi.* (Jakarta: Prenhallindo, 1996).

[28] Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontraversi, Aplikasi.* Jakarta : Prenhallindo.

a) Bila ada ketidakpastian dalam tingkat yang tinggi
b) Bila hanya ada sedikit *precedent* untuk diikuti
c) Bila hal-hal yang dihadapi kurang dapat diramalkan secara ilmiah
d) Bila fakta-fakta yang terkait terbatas
e) Bila fakta tidak dengan jelas menunjukan jalan untuk diikuti
f) Bila data analisis kurang berguna
g) Bila ada beberapa penyelesaian alternatif yang masuk akal untuk dipilih dari antaranya dengan argumen yang baik untuk masing-masing
h) Bila waktu terbatas dan ada tekanan untuk segera mengambil keputusan yang tepat

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi bersifat subyektif. *'Inner feeling'* yang bersifat subyektif ini mudah terkena sugesti, pengaruh luar, rasa lebih suka yang satu dari pada yang lain *(preferences)*, dan faktor kejiwaan lainnya.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard[29] terdapat empat gaya yang akan ditampilkan pimpinan ketika berkomunikasi dengan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, yakni : *telling style, selling style, participating style,* dan *delegating style*. Efektif tidaknya gaya kepemimpinan tersebut tergantung pada sejauhmana gaya kepemimpinan tersebut beradaptasi dengan kematangan *(maturity)* bawahan. Secara garis besar konsep yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1980:165) adalah sebagai berikut:

1. *Telling Style* adalah perilaku pimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan. Gaya ini mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi jika diadaptasikan kepada bawahan yang kematangannya relatif rendah.
2. *Selling Style* adalah perilaku pimpinan yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Gaya ini mempunyai kemungkinan paling tinggi jika diadaptasikan kepada bawahan yang kematangannya relatif sedang.
3. *Participating Style* adalah perilaku pimpinan yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Gaya ini mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi jika diadaptasikan kepada bawahan yang kematangannya relatif sedang.

[29] Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H., 1980, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, Third Edition, New Delhi: Prentice Hall of India Orivate Limited (1980:164)

4. *Delegating Style* adalah perilaku pimpinan yang rendah dukungan dan rendah pengawasan. Gaya ini mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi jika diadaptasikan kepada bawahan yang mempunyai kematangan relatif tinggi.

MOTIVASI

Motivasi adalah aspek aspek psikologis yang dimiliki oleh setiap individu. Motivasi merupakan suatu kekuatan (*power),* tenaga *(forces),* daya *(energy)*; atau suatu keadaan yang kompleks *(a complex state)* dan kesiapsediaan *(preparatory set)* dalam diri individu (*organisme)* untuk bergerak (*to move, motion, motive)* ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari.[30] Motivasi merupakan suatu kekuatan yang terpengaruh oleh faktor lain seperti pengalaman masa lalu, taraf intelegensi, kemampuan fisik, situasi lingkungan, cita-cita hidup, dan sebagainya. Gibson[31] meyatakan dalam mempertimbangkan motivasi, perlu diperhatikan faktor-faktor fisiologikal, psikologikal, dan lingkungan (*environmental*) sebagai faktor-faktor yang penting. Pada setiap individu, terdapat kecenderungan yang bersifat spontan dimana dorongan ini timbul dengan sendirinya dan tidak ditimbulkan oleh individu dengan sengaja, bersifat alamiah, dan bekerja otomatis.

KONSEP DASAR MOTIVASI

Istilah motivasi berasal dari kata *motif* yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.[32] Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya

---

[30] Abin Syamsudin Makmun, (2003). *Psikologi Kependidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung. (Makmun, 2003), hal. 37

[31] Gibson, James L., John M, Ivancevich, James H. Donnely Jr., (1985). *Organitation, Behavior, Structur, Processes,* Bussiness Publication Inc., Plano. Texas. (1985), hal. 99

[32] Isbandi Rukminto Adi, *Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial: asar-dasar Pemikiran* (Jakarta: Grafindo Persada, 1994), hlm. 154

tujuan.[33] Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan

Menurut Hadari Namawi, motivasi (*motivation*) berakar dari dasar motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu, biasanya motif itu ditwujudkan dalam berbagai tindak tanduk seseorang. motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan, dengan pengertian tercapainya tujuan perusahaan berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota perusahaan yang bersangkutan. [34]

Motivasi sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor ekstern seperti lingkungan kerja, pimpinan dan kepemimpinan, juga ditentukan oleh faktor intern yang melekat pada diri setiap orang seperti seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan. Dalam lingkungan organisasi, faktor-faktor yang dimaksud antara lain :

1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk rencana dan program kerja.
2) Persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh para pekerja atau bawahan.
3) Sarana prasarana dan seperangkat peralatan yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan kerja.
4) gaya kepemimpinan atasan atau prilaku atasan terhadap bawahan.

Ilyas mengartikan motivasi sebagai suatu kondisi kejiwaan dan mental seseorang berupa aneka keinginan, haapan, dorongan dan kebutuhan yang membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mengurangi kesenjangan yang

---

[33] Sardiman. A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Radjawali, 1986), hlm. 73

[34] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 2000), hlm. 351.

dirsakannya. Selain itu motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semangat atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan dengan bekerja keras dan cerdas demi mencapai tujuan tertentu.[35]

Dari beberapa pengertian motivasi di atas, setidaknya ada beberapa hal yang terkandung di dalamnya antara lain keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian suatu motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan serta mengarahkan dan menyalurkan prilaku sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi anggota organisasi yang bersangkutan. Sehingga dapat dikatakan bagaimanapun motivasi didefinisikan, akan terdapat tiga komponen utama yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan.[36]

Kebutuhan merupakan segi utama dari motivasi, timbul dari dalam diri seseorang apabila ia merasa adanya kekurangan dalam dirinya. Kebutuhan juga timbul atau terbentuk apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogyanya dimiliki baik dalam arti fisik maupun psikis. Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan ini biasanya akan menimbulkan dorongan.

Karenanya dorongan merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah, dengan demikian dorongan berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang. Dorongan dapat bersumber dari dalam diri seseorang, dan dapat pula bersumber dari luar diri orang tersebut. Dorongan yang berorientasi pada tindakan itulah yang sesungguhnya menjadi inti dari motivasi, sebab apabila tidak ada tindakan situasi ketidakseimbangan yang dihadapi oleh seseorang tidak akan pernah teratasi.

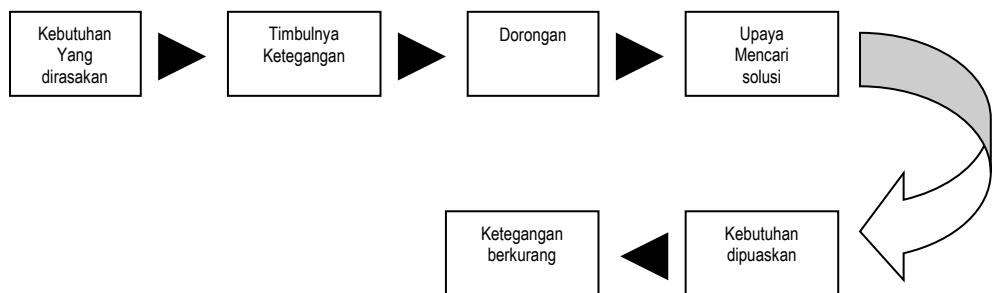
Mengingat bahwa motivasi memiliki arti penting dalam menumbuhkan dan mempertinggi semangat kerja, maka salah satu aktivitas manajemen adalah memberikan motivasi atau proses pemberian kegairahan

---

[35] Yaslis Ilyas, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja,* (Jakarta: Gramedia, 2003), hal. 49

[36] Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: CV. Mas Agung, 2002), hlm. 143.

kerja pada setiap anggota organisasi agar ada kerelaan dan semangat dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan organisasi.

Pola sederhana proses terjadinya motivasi oleh Siagian secara skematis digambarkan seperti berikut :[37]

Gambar. 5.4
Proses Terjadinya Motivasi

Informasi yang dapat diambil dari skema di atas antara lain adalah :

1) Dalam kehidupan manusia, akan selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2) Sesuatu yang dibutuhkan itu dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan. Makin urgen kebutuhan itu maka akan semakin tinggi ketegangan yang dialaminya.
3) Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan berbuat sesuatu.
4) Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5) Jika upaya mencari jalan keluar berhasil, maka kebutuhan terpuaskan.
6) Kebutuhan yang terpuaskan akan menurunkan ketegangan, tetapi tidak menghilangkan sama sekali, karena cepat atau lambat akan muncul kebutuhan yang lain.

---

[37] Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2002), hal. 102.

FAKTOR PEMBENTUK MOTIVASI

Motivasi dapat memacu seseorang bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan individu, kelompok maupun organisasi. setidaknya terdapat tiga sumber pembentuk yaitu:[38]

1) Kemungkinan untuk berkembang.
2) Jenis pekerjaan.
3) Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Sedangkan fungsi motivasi diantaranya adalah:

1) Sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, seperti halnya bahan bakar pada kendaraan.
2) Untuk mengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.
3) Merupakan pengatur atau arah tujuan dalam melakukan aktivitas.

Motivasi dilakukan agar para karyawan mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

TEORI MOTIVASI

Teori motivasi di dasarkan pada asumsi bahwa sesorang akan bekerja dengan baik bila diberi kesematan dan dorongan yang tepat. Motivasi seseorang akan timbul karena didorong oleh kebutuhannya, baik dalam bekerja maupun kebuthan pribadinya. Kebutuhan adalah faktor yang sangat penting dalam motivasi, dengan memahami dan memenuhi kebutuhan tersebut sesorang (manajer) akan mengharapkan/ mendapatkan prestasi kerja terbaik yang dimiliki anggota (pekerja).

---

[38] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 456.

Sesungguhnya terdapat banyak teori motivasi, akan tetapi dari sejumlah teori motivasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu: teori isi *(content)* dan teori proses. Dalam teori motivasi berdasarkan isi *(content)* terdapat tiga teori penting yang banyak menjadi referensi para pemimpin (manajer) untuk memotivasi anggotanya yaitu: teori Hirarkhi kebutuhan (Maslow), Teori X dan Y (Mc. Gregor), dan teori konsep dua faktor (Herzberg). Sedangka pada teori proses kita kenal teori harapan *(Expectancy Theory),* teori pembentukan perilaku,teori keadilan dan lain-lain. Berikut ini akan lebih dijabarkan mengenai teori-teori motivasi

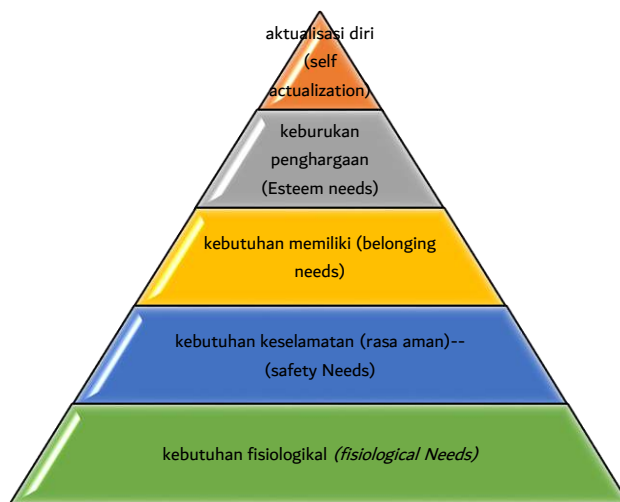
TEORI MOTIVASI BERDASAR ISI *(CONTENT)*

Teori isi *(content theory)* pada motivasi memfokuskan perhatiannya pada pertanyaan: Apakah yang menyebabkan sebuah pekerjaan bejalan dan berhenti. Kemungkinan Jawaban dari pertanyaan ini adalah; (1) sebuah pekerjaan dapat berjalan dan berhenti disebabkan oleh faktor kebutuhan, keinginan dan dorongan-dorongan, faktor-faktor tersebutlah yang memicu seseorang melakukan kegiatan. Semakin tinggi, bagus dan memuaskan rangsangan dan imbalan (reward) untuk memenuhi kebutuhannya, maka semakin bagus, bersemangat, dan memuaskan sebuah pekerjaan yang ia lakukan. Sebaliknya semakin rendah dan buruk rangsangan dan imbalan untuk pemenuhan kebutuhan pekerja, maka semakin rendah juga pekerjaan yang ia lakukan. (2) penyebab berjalan dan berhentinya sebuah pekerjaan adalah adanya hubungan antara karyawan dengan faktor-faktor internal dan ekternalnya.

Berikut ini adalah beberapa teori motivasi berasarkan isi *(content),* teori-teori motivasi yang akan di vahas disini adalah teori hirarkhi Maslow, Murray, Alderfer, McGregor, Herzbeg, McClellend.

1. TEORI HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW

Teori hirarkhi kebutuhan Malaow sudah sangat popular dalam ilmu-ilmu sosial-ekonomi. Menurut teori ini faktor pendorong yang menyebabkan seseorang mau bekerja keras adalah motivasi. Motivasi ini berasal dari aneka

kebutuhan manusia untuk memenuhi kehidupan dan tersusun secara hierarkis menurut kepentingannya. Menurut Maslow, hierarki kebutuhan tersusun sebegaiamana piramid yang tertata dalam lima tingkatan kebutuhan. Tingkatan piramida paling bawah menunjukkan kebutuhan manusia yang paling mendasar kemudian berurutan meningkat pada level piramida paling tinggi yang menunjukkan tingkat kebutuhan manusia yang tertinggi. Bila sebuah kebutuhan telah terpenuhi oleh seseorang, maka kebutuhan yang lebih tinggi segera menjadi menjadi kebutuhan baru yang harus dicapai. Hierarki kebutuhan Maslow ini dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar. 5.5
Hierarki kebutuhan Maslow

Kebutuhan pertama adalah kebutuah fisologis atau kebutuhan dasar, sebelum seseorang berkeinginan memenuhi kebutuhan yang lainnya atau di atasnya, kebutuhan dasar *(fisiological need)* harus terpenuhi telebih dahulu, sebab kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar-fundamental untuk dapat hidup. Kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, papan, istirahat, tidur, hubungan seks, dan kebutuhan lain yang merupakan kebutuhan dasar agar dapat bertahan hidup. Kebutuhan kedua adalah rasa aman *(safety need)* baik secara fisik maupun mental. Contoh kebutuhan ini adalah menabung,

mendapatkan tunjangan pensiunan, asuransi, membuat pos jaga, bersedekah, infak dan lain-lain. Ketiga adalah kebutuhan rasa memiliki *(belonging need)* seperti cinta kasih, penerimaan, persahabatan dan kebutuhan sosial lainnya. Aktualisasi kebutuhan akan rasa aman ini seseorang melakukan ikatan pernikahan dan mempunyai anak, berorganisasi, menjalin persahabatan, bekerja sama dengan anggota lain dan lain-lain.

Keempat adalah kebutuhan penghargaan diri (self esteem), yaitu respek dan pujian atas keberhasilan, dan merasa dirinya berharga. Contoh kebutuhan ini adalah keinginan mendapatkan pujian, ucapan selamat, terimakasih, mendapatkan penghargaan, hadiah, menjadi pejabat, ijazah, status, promosi dan lain-lain. Dalam organisasi, pemenuhan kebutuhan ini dapat berupa penghargaan finansial, kenaikan gaji, mendapat bonus, insentif sosial seperti kesempatan mendapatkan pelatihan dan sebagainya.

Kelima adalah kebutuhan aktualisasi diri *(self actualization)* yaitu kebutuhan untuk terus berkembang dan mencapai prestasi penuh individu. Kebutuhan ini berfokus kepada pengembangan individu. Usaha untuk mengoptimalkan potensi diri secara kreatif dan aktif, meraih taraf hidup yang sempurna, mendapatkan sesuatu yang bergengsi dan lain-lain. Kebutuhan akan aktualisasi ini dalam teori hierarki Maslow merupakan kebutuhan puncak.

Dari teori piramida kebutuahan Maslow tersebut secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel. 5.4
Piramida Kebutuahan Maslow

No	Kebutuhan Manusia	Wujud
1	Aktualisasi diri; Maksimalisasi pengetahuan; Kemampuan; dan keterampilan	Otonomi, Mengambil risiko; Kreativitas
2	Penghargaan diri (esteem); Self-esteem; Esteem dari yang lain	Sosial; Profesional; Imbalan
3	Rasa memiliki (belongingness); Penerimaan; Apresiasi	Keluarga; Teman; Kelompok sosial

4	Rasa aman (safety); Keamanan; Aturan dan ketentuan	Gaji dan upah; Asuransi kesehatan, pensiun dan kecelakaan
5	Dasar (Basic); Pangan, Sandang, papan	Tersedia dengan layak

Pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori X dan Y Douglas Mc. Gregor

Teori motivasi menurut Mc. Gregor didasari atas asumsi bahwa setiap karyawan dalam bekerja terbagi menjadi dua tipe, yaitu tipe X dan tipe Y.[39]

Teori X

1) Pegawai tidak senang bekerja, maka mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan tindakan agar dapat mencapai tujuan organisasi
2) Pada dasarnya para pegawai tidak senang bekerja dan bila mungkin mereka akan mengelak
3) Pada dasarnya pegawai akan mengelak dari tanggungjawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu
4) Kebanyakan para pegawai akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas kebutuhan yang lain dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisinya untuk maju

Teori Y

1) Para pegawai memandang kegiatan bekerja sebagai kebutuhan, hal yang alamiah, sepertinya bermain dan beritisrahat
2) Para pegawai berusaha melakukan tugas tanpa diperintah, tanpa diarahkan dan berusaha mengendalikan dirinya sendiri
3) Pada umumnya para pegawai akan menerima tanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan

[39] Husaini Utsman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 233

4) Para pegawai akan menunjukkan kreativitasnya, oleh karena itu pencapaian tujuan lembaga adalah tanggungjawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggungjawab pimpinan

Implementasi dari teori ini dilapangan adalah bahwa untuk memotivasi karyawan dengan tipe X, maka akan lebih berhasil dengan menggunakan motivasi yang bersifat negatif, yaitu dengan memberikan imbalan disertai dengan ancaman. Sedangkan untuk karyawan dengan tipe Y, maka bentuk pemberian motivasi positif berupa pujian atau penghargaan akan merupakan senjata yang ampuh untuk meningkatkan kinerjanya.

Tebal. 5.5
Asumsi Teori X terhadap Manusia

Asumsi Teori X Terhadap Manusia	Teknik Manajemen yang Harus Diterapkan
1) Malas dan tidak menyukai/ menghindari kerja 2) Tidak jujur 3) Harus dipaksa, diancam dengan hukuman agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi 4) Pasif dan menunggu perintah 5) Tidak menerima dan mengambil tanggungjawab 6) Hanya dapat dimotivasi dengan insentif yang berkaitan dengan kebutuhan fisiologi atau rasa aman 7) Mempunyai kapasitas terbatas untuk pemecahan masalah secera kreatif 8) Harus diamati dan dikontrol dengan baik untuk menjamin penampilan kerja	1) Otokrasi / otoriter 2) Leader harus menetapkan tujuan-tujuan untuk anggota 3) Pemimpin memutuskan dan menginformasikan kepada anggota tentang keputusan yang telah ditentukan 4) Arus informasi top-down 5) Pemimpin memotivasi dengan basis ancaman, control, dan hukuman

Tebal. 5.6
Asumsi Teori Y terhadap Manusia

Asumsi teori Y terhadap manusia	Teknik Manajemen yang harus diterapkan
1) Menemukan pekerjaan adalah alami, sepertai permainan (play) 2) Suka menolong anggota lain dan terbuka 3) Sangat termotivasi oleh kepuasan pekerjaan, bukan oleh ancaman 4) Jujur, mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi lewat imbalan yang bersifat inisiatif dan aktivitas individual 5) Menerima dan mencari tanggungjawab kreatif untuk memcahkan masalah organisasi **6)** Semakin cocok tujuan organisasi dengan tujuan personel, semakin ingin dan mampu bekerja dengan baik	1) Partisipatif 2) Pemimpin dan anggota menetapkan tujuan bersama 3) Arus informasi sedapat mungkn vertikal dan horosintal 4) Pemberian otoritas terhadap pekerjaan berdasarkan inisiatif dan pengetahuan personel 5) Motivasi bersumber ari dukungan 6) Penilaian berdasarkan kerja, kesalahan merupakan kesempatan untuk belajar

3. Teori Motivasi Menurut Frederick Herzberg

Teori motivasi ini didasarkan atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg terkait dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Menurutnya para karyawan dapat dibagi menjadi dua golongan besar yaitu mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik (daya dorong yang timbul dari dalam diri) dan yang termotivasi oleh faktor-faktor ekstrinsik berupa pendorong yang datang dari luar diri sesorang terutama dari organisasi tempat bekerja.[40] Bagi karyawan yang memiliki dorongan secara intrinsik tentunya akan lebih mudah untuk diajak meningkatkan kinerjanya ketimbang mereka yang terdorong secara ekstrinsik.

[40] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 157

Secara operasional hal ini berarti bahwa, karyawan yang yang memiliki motivasi intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinnya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Sebaliknya, karyawan yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cendrung melihat apa yang akan diberikan oleh perusahaan kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada hal-hal yang diinginkan organisasi/perusahaan.

Teori motivasi Herzberg ini dikenal dengan "Model Dua Faktor", yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan". faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang seperti status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

Tabel. 5.7
Faktor HYGIENE dan Faktor Motivator Menurut HERZBERG

Faktor hygiene (penyehat) = lingkungan pekerjaan = memelihara orang (management by movement)	Faktor motivator (kepercayaan dan kemandirian) = pekerjaan itu sendiri = menggunakan orang (management by motivator)
1. Penghasilan menarik (gaji, upah, honorarium, uang perjalanan, bonus,dll). 2. Keamanan pekerjaan (tidak mudah dikeluarkan, asuransi jiwa). 3. Kondisi dan fasilitas kerja, kamar kerja bersih dan sehat, kursi dan meja tulis, telepon, mesin ketik, mesin hitung, komputer, dll. 4. Keuntungan tambahan (perumahan, kendaraan, pakaian dinas, biaya listrik, biaya telepon, perawatan kesehatan). 5. Hubungan antara manusia baik (saling menghormati, saling menghargai, kemitraan, keterbukaan, kekeluargaan, keakraban, saling asah, asih, asuh, dll). 6. Perencanaan hari tua yang terjamin (uang pesangon, uang muka rumah cicilan, membeli rumah dinas, membeli kendaraan dinas, gaji, pensiun, dll). 7. Kesempatan untuk mengikuti diklat.	Kesempatan untuk : 1. Lebih ahli dan terampil dalam pekerjaannya. 2. menangani tugas yang diperlukan 3. melatih inisiatif dan melakukan percobaan untuk mengembangkan metode kerja. 4. menangani persoalan yang timbul 5. mengawasi pekerjaannya sendiri. 6. menghadapi pekerjaan yang mempunyai tantangan. 7. memikul tanggung jawab yang wajar. 8. kemungkinan untuk berkembang dalam karier.

4. TEORI "ERG" (CLYTON ALDERFER)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG" . Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E =

Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhanuntuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan)

ketiga istilah tersebut mempunyai dua hal penting *pertama,* secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; " *Relatedness*" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "Growth" mengandung makna sama dengan "self actualization" menurut Maslow. *Kedua,* teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

1) Semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuasakan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme manusia, artinya karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

5. Teori Motivasi Menurut David Mc. Clelland

Teori motivasi menurut David Mc. Clelland yang dikutip oleh Stoner menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil atau unggul, berkaitan dengan sejauh mana orang itu termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan yang ada dalam diri manusia, dalam konsepnya mengenai

motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

1) Kebutuhan Untuk Berprestasi (*Need for achievment*)
   Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang. *Need for avhievment* adalah suatu daya dalam mental manusia untuk melakukan sesuatu jegiatan dengan lebih baik, cepat, efektif dan efisien dari kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya.[41]
2) Kebutuhan kekuasaan (*Need for power*)
   Menurut teori ini, kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh kepada orang lain. Meskipun kebanyakan bawahan tergantung pada pimpinannya tetapi ketergantungan itu tidak semata-mata pada atasan dengan bawahan. Artinya setiap kali seseorang tergantung pada orang lain untuk sesuatu hal, berarti orang lain punya pengaruh terhadapnya, sehingga semakin besar ketergantungannya, maka *Need for power* orang yang berpengaruh itu semakin besar. Dalam hal ini, efektifitas pelaksanaan pekerjaan dianggap sebagai sesuatu yang tidak begitu penting, kecuali apabila hal tersebut memberikan peluang kepadanya untuk memperluas pengaruhnya.
3) Kebutuhan kerjasama (*Need for affiliation*)
   Kebutuhan afiliasi pada dasarnya merupakan kebutuhan setiap orang, terlepas dari kedudukannya, jabatan dan pekerjaannya. Artinya kebutuhan ini bukan hanya kebutuhan manajer tetapi juga kebutuhan para bawahan, hal ini berangkat dari sifat manusia sebagai mahluk sosial. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.[42]
   Lebih lanjut dikatakan bahwa pada kehidupan sehari-hari ketiga kebutuhan itu akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya saja kekuatannya tidak sama antara masing-masing kebutuhan tersebut pada diri seseorang.

---

[41] Uchjana E., *Psikologi Manajemen* (Bandung: Mondar Maju, 1989), hlm. 43.
[42] Moch. As'ad, *Psikologi Industri* (Jakarta: Liberty, 1999), hlm. 36.

TEORI MOTIVASI BERDASAR PROSES

Teori motivasi berdasarkan proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Termasuk dalam teori ini adalah teori harapan *(Expectancy Theory),* teori pembentukan perilaku, teori keadilan dan lain-lain.

1. TEORI VICTOR H. VROOM (TEORI HARAPAN/ *EXPECTANCY THEORY*)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul *"Work And Motivation"* mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannnya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

2. TEORI KEADILAN

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka.

Teori keadilan menyatakan bahwa faktor keadilan/kewajaran yang mempengaruhi pengupahan mencakup tiga dimensi, yaitu dimensi internal, eksternal dan individual.[43] Dimensi internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi/perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi. Dimensi eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar organisasi yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh organiosasi lain yang sejenis. Sedangkan dimensi individual berarti kewajaran/keadilan yang dirasakan oleh setiap indvidu dengan individu lainnya.

Inti teori ini sesungguhnya adalah pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang individu mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1) Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang individu biasanya melakukan pembandingan sebagaiberikut:

1) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannnya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;

---

[43]Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 240.

3) Imbalan yang diterima oleh individu lain di tempat lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;

3. Teori Penetapan Tujuan (goal setting theory)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

4. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhaan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah : (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

MODEL PENDEKATAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Setelah kita memahami beberapa teori tentang motivasi pada pembahasan sebelumnya, maka dalam pembahasan ini akan diuraikan beberapa model motivasi dalam pandangan manajer sebagai suatu pendekatan yang coba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Berikut ini model-model pendekatan dalam motivasi :[44]

1. MODEL TRADISIONAL

Model tradisional adalah merupakan bentuk usaha yang ditempuh oleh para manajer dan pemimpin untuk membuat bagaimana bawahan/karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien.

2. MODEL HUBUNGAN MANUSIAWI

Model pendekatan hubungan manusia ini lebih menekankan kepada para manajer untuk bisa memotivasi para bawahan/karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Dalam hal ini pemimpin mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial orang yang di pimpin, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan model pendekatan ini para karyawan diharapkan menerima wewenang pemimpin, karena telah diperlakukan dengan baik dan penuh tenggang rasa juga penuh perhatian atas kebutuhan mereka.

3. MODEL SUMBER DAYA MANUSIA

Tugas seorang pemimpin dalam model ini bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya,

---

[44] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia. (*Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 148-149.

di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing. Dalam model ini karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki motivasi tidak hanya karena uang dan prestise saja tetapi menganggap bahwa para karyawan juga memiliki dorongan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

KOMONUKIASI DALAM ORGANISASI

Pencapaian tujuan organisasi membutuhkan suatu kerjasama yang saling mendukung dan mempengaruhi yang terwujud dalam proses komunikasi. Komunikasi merupakan unsur penting dalam menggerakkan organisasi, bahkan dikatakan “komunikasi merupakan unsur yang pertama dari segenap organisasi”. Dalam konteks lain komunikasi juga dapat dikatakan sebagai urat nadi pelaksanaan aktivitas organisasi. Sebab dengan menggunakan komunikasi sangat memungkinkan terjadinya koordinasi, perintah/instruksi, saran-saran, informasi dan sebagainya.

Dalam organisasi, komunikasi disebut sebagai inti organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa sekitar 75% - 90% waktu kerja digunakan pimpinan atau manajer untuk berkomnikasi. Jika dua orang atau lebih bekerjasama, maka diperlukan komunikasi antar mereka. Semakin baik komunikasi yang dijalin, semakin baik juga kemungkinan kerjasama yang mereka lakukan. Fungsi-fungsi organisasi berupa *planning, organizing, actuating* dan *controlling* tidak dapat dijalankan jika tidak terjadi komumikasi. Komunikasi disini tidak diartikan hanya sekedar berbicara secara verbal, tetapi lebih luas dari itu yaitu segala aktivitas pemberian “tanda”.

PENGERTIAN KOMUNIKASI

Komunikasi telah banyak didefinisikan secara beraneka ragam oleh para ahli, diantaranya adalah Uchjana mengutip pendapat Colley mendefinisikan komunikasi sebagai sebuah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia dan yang memperkembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-

gerik, suara kata-kata tertulis, percetakan, kereta api, telegrap, telepon, dan apa saja yang merupakan penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu.[45] Hanafi mendefinisikan komunikasi sebagai alat dengan mana hubungan kemanusiaan berlangsung.[46] Usman mengeratikan komunikasi sebagai proses penyampaian pesan dari satu orang kepada orang lain baik langsung maupun tidak langsung, baik lisan, tertulis maupun isyarat. Seorang yang melakukan komunikasi disebut komunikator, orang yang diajak berkomunikasi disebiut komunikan, dan orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif. Orang yang komunikatif adalah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain baik langsung maupun tidak langsung, tertulis, lisan maupun isyarat sehingga orang lain dapat menerimanya sesuai dengan harapan pemberi pesan atau informasi.[47]

Suharsimi Arikunto[48] mengartikan komunikasi sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi di dalam maupun hal-hal di luar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama. Komunikasi erat hubungannya dengan usaha pengarahan dan pengorganisasian, karena komunikasi yang baik bukan hanya terjadi satu arah dari atasan, tetapi juga datang dari bawah ke atas atau antar kawan kerja. Cara-cara yang digunakan untuk media komunikasi dalam suatu lembaga dapat bersifat lisan maupun tulisan.

Selain pengertian-pengertian komunikasi di atas, Fisher[49] mengungkapkan bahwa pengertian komunikasi dapat dipetakan ke dalam beberapa perspektif diantaranya adalah perspektif mekanistis, perspektif psikologis, dan perspektif sosiologis. Komunikasi dalam *perspektif mekanistis*

---

[45] Onong Uchjana Effendi, *Kepemimpinan dan Komunikasi,* (Bandung: Mandar Maju1992), hal. 55

[46] Abdillah Hanafi, *Memahami Komunikasi Antar Manusia,* (Surabaya: Usaha Nasiona, 1984), hal. 1

[47] Husaini Usman, Manajemen Pendidikan, (Yogyakarta: PPs UNY, 2004), hal. 393

[48] Makalah kuliah Program Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan UNY Yogyakarta, tidak diterbitkan.

[49] Fisher, *Perspective on Human Communication and People*, (New York: Harper & Row Publisher 1978), hal 150

memandang komunikasi sebagai suatu mekanisme. Pusat perhatiannya adalah unsur-unsur komunikasi yaitu komunikator, komunikan, pesan serta saluran pesan. Sehingga komunikasi definisi sebagai saluran yang terorganisasikan secara sosial untuk menyampaikan pesan.

Komunikasi dalam perspektif psikologis memusatkan perhatian pada perilaku manusia dan mencoba menyimpulkan proses kesadaran yang menyebabkan terjadinya perilaku itu. Sehingga komuniasi didefinisikan sebagai pengungkapan respon melalui simbol-simbol verbal dimana simbol-simbol itu bertindak sebagai perangsang (stimuli) bagi respon yang terungkap tadi. Sedangkan komuniasi dalam *perspektif sosiologis* memandang komunikasi sebagai interaksi sosial dalam mencapai tujuan-tujuan kelompok. sehingga komunikasi didefinisikan sebagai usaha untuk membuat satuan sosial dari individu dengan menggunakan bahasa dan tanda. Memiliki bersama serangkaian peraturan untuk berbagai kegiatan mencapai tujuan.

Simpulan dari paparan tersebut adalah bahwa komunikasi sebagai fenomena sosial yang kompleks dapat dipandang dari berbagai segi dantaranya adalah komunikasi dapat dipandang sebagai suatu peristiwa, komunikasi dapat dipandang sebagai suatu proses sosial, dan komunikasi dapat dipandang sebagai media penyampai pesan.

UNSUR-UNSUR KOMUNIKASI

Ada lima komponen atau unsur penting dalam komunikasi yang harus kita perhatikan. Kelima unsur tersebut adalah: pengirim pesan (*sender*), pesan yang dikirimkan (*message*), bagaimana pesan tersebut dikirimkan (*communication channel*), penerima pesan (*receiver*), dan umpan balik (*feedback*). Pesan tersebut disampaikan melalui suatu media komunikasi, sehingga dapat diterima dengan baik oleh si penerima, dan menghasilkan umpan balik yang berguna bagi si pengirim pesan. Yang dimaksud media komunikasi di sini bukan hanya berupa percakapan secara langsung dengan menggunakan suatu bahasa yang dapat dimengerti, melainkan segala hal yang dapat membuat individu saling berinteraksi dan saling mengerti mengenai pesan apa yang akan disampaikan, sehingga tidak terjadi salah penafsiran

mengenai isi dari pesan tersebut. Media komunikasi tersebut bisa juga berupa isyarat melalui gerakan tubuh, morse, maupun melalui alat bantu seperti surat, gambar, serta alat bantu visual lainnya.

BERBAGAI PENDEKATAN DALAM KOMUNIKASI

Terdapat lima pendekatan dalam memandang komunikasi yang efektif, yaitu "pendekatan klasik, pendekatan neo-Aristoteles, pendekatan pada teknik komunikasi, pendekatan yang menekankan kepada aspek penyesuaian antara komunikator dan komunikan serta pendekatan sistemik".[50]

1) *Pendekatan klasik* memandang bahwa komunikasi yang efektif merupakan gabungan antara keterampilan yang diperoleh dan karakter moral yang tinggi. Quintilian[51] mengemukakan bahwa "orang yang baik akan berbicara dengan baik pula".

2) *Pendekatan NeoAristoteles*. Pendekatan ini memandang efektivitas komunikasi disandarkan kepada efek yang ditimbulkan. Efek-efek yang ditimbulkan dari komunikasi yang efektif, yaitu "menimbulkan pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang baik, dan tindakan".

3) *Pendekatan yang menekankan pada teknik komunikasi.* Pendekatan ini memandang bahwa perlu adanya identifikasi yang baku antara komunikasi yang baik dan yang buruk. Pendekatan ini melahirkan teknik-teknik komunikasi seperti teknik komunikasi persuasif, teknik komunikasi informatif, dan teknik komunikasi instruktif.

4) *Pendekatan yang menekankan kepada aspek penyesuaian antara komunikator dan komunikan*. Pendekatan ini tampak sesuai dengan pandangan sosiologis dan psikologis tentang pengambilan peran dan keinginan untuk menghindari kegagalan komunikasi, ketidakcocokan kognisi di antara individu yang terlibat

[50] Fisher, *Perspective on Human Communication and People*, (New York: Harper & Row Publisher 1978), hal.134

[51] Fisher, *Perspective on Human Communication and People*,... hal 136

dalam proses komunikasi. Hal penting yang ditekankan pada komunikasi ini adalah "kebersamaan dalam makna".

5) *Pendekatan sistemik*. Pendekatan ini memandang keefektifan komunikasi dengan cara mengevaluasi keefektifan sistem komunikasi secara keseluruhan daripada hanya seorang individu saja. Pendekatan ini banyak digunakan dalam bidang terapi, dimana individu (pasien) tidak dipandang sebagai objek terapi tetapi merupakan sistem sosial secara keseluruhan.

TUJUAN DAN MANFAAT KOMUNIKASI

TUJUAN KOMUNIKASI

Tujuan dan manfaat komunikasi adalah untuk membangun/menciptakan pemahamam atau pengertian bersama. Saling memahami atau mengerti bukan berarti harus menyetujui tetapi mungkin dengan komunikasi terjadi suatu perubahan sikap, pendapat, perilaku ataupun perubahan secara sosial:

1) Perubahan sikap *(attitude change):* seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah, baik postif maupun negatif.
2) Perubahan pendapat *(opinion change):* Dalam komunikasi berusaha menciptakan pemahaman. Pemahaman, ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Setelah memahami apa yang dimaksud komunikator maka akan tercipta pendapat yang berbeda-beda bagi komunikan.
3) Perubahan perilaku *(behavior change)* komunikasi bertujuan untuk mengubah perilaku maupun tindakan seseorang. Contoh: Kampanye kesehatan misalnya mengenai merokok menyebabkan gangguan kesehatan. Setelah mengikuti kampanye tersebut seorang perokok misalnya kemudian berusaha mengurangi/berhenti merokok.

4) Perubahan sosial *(social change)* membangun dan memelihara ikatan hubungan dengan orang lain sehingga menjadi hubungan yang makin baik. Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal.

Manfaat Komunikasi

1) Menyampaikan informasi *(to inform)* memberitahukan/menerangkan informasi atau hal-hal yang belum diketahui seseorang maupun publik terhadap apa yang terjadi kepada seseorang ataupun publik, sehingga informasi-informasi yang diberikan dapat menambah pengetahuan dan wawasan.
2) Mendidik *(to educate)* memberikan pendidikan dan pengetahuan yang bermanfaat baik secara formal, non formal maupun informal sehingga mendorong pembentukan watak dan pendidikan keterampilan serta kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.
3) Membujuk *(to persuade)* membujuk, mempengaruhi atau membentuk suatu opini seseorang maupun publik, meyakinkan tentang informasi-informasi yang diberikannya sehingga benar-benar mengetahui situasi yang terjadi di lingkungannnya.
4) Menghibur *(to entertaint)* memberikan hiburan atau kesenangan, sehingga seseorang maupun publik memperoleh selingan dari kejenuhan yang dialaminya karena takanan-tekanan baik dalam pekerjaan, pergaulan dan lain-lain yang dialami dalam kehidupan sehari-hari.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

1) Fungsi informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya,seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik,dan lebih tepat.

2) Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulative *Pertama*, atasan atau orang yang berada dalam tataran managemen, yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. *Kedua,* berkaitan dengan pesan atau *message,*pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.

3) fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan lebih suka memersuasi bawahanya dari pada memberi perintah

4) Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Model-Model Jaringan Komunikasi

1) Model Rantai

Metode jaringan komunikasi di sini terdapat lima tingkatan dalam jenjang hirarkisnya dan hanya dikenal komunikasi sistem arus ke atas (*upward*) dan ke bawah (*downward*), yang artinya menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya suatu penyimpangan.

2) Model Roda

Sistem jaringan komunikasi di sini, semua laporan, instruksi perintah kerja dan kepengawasan terpusat satu orang yang memimpin empat bawahan

atau lebih, dan antara bawahan tidak terjadi interaksi (komunikasi sesamanya).

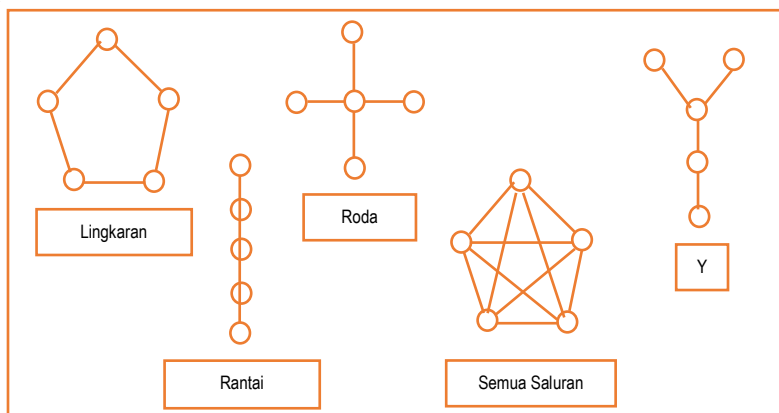
3) Model Lingkaran

Model jaringan komunikasi lingkaran ini, pada semua anggota/staff bisa terjadi interaksi pada setiap tiga tingkatan hirarkinya tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkat yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level.

4) Model Saluran Bebas/Semua Saluran

Model jaringan komunikasi sistem ini, adalah pengembangan model lingkaran, di mana dari semua tiga level tersebut dapat melakukan interaksi secara timbal balik tanpa menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya.

5) Model Huruf 'Y'

Model jaringan komunikasi dalam organisasi di sini, tidak jauh berbeda dengan model rantai, yaitu terdapat empat level jenjang hirarkinya, satu supervisor mempunyai dua bawahan dan dua atasan mungkin yang berbeda divisi/departemen.

Gambar. 5.6
Model-Model Jaringan Komunikasi

Arus Komunikasi dalam Organisasi

1. Komunikasi ke atas

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Komunikasi ini sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi.

Masalah yang sering terjadi dalam komunikasi ke ini adalah :

a) Karena pesan yang mengalir ke atas sering merupakan pesan yang harus didengar oleh hirarki yang lebih tinggi/atasan, para pekerja seringkali enggan menyampaikan pesan yang negatif.
b) Seringkali pesan yang disampaikan ketas, terutama yang menyangkut ketidakpuasan bawahan, tidak didengar atau ditanggapi oleh manajemen.
c) Kadang-kadang pesan tidak sampai. Karena disaring oleh penjaga gerbang arus pesan. Atau bisa terjadi lebih baik bertanya pada rekan kerja atau sesama mahasiswa.
d) Arus ke bawah terlalu besar sehingga tidak ada celah untuk menerima pesan dari bawah.
e) Hambatan fisik. Biasanya secara fisik pimpinan dengan bawahan berjauhan.

2. Komunikasi ke bawah

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Arus komunikasi ini menimbulkan masalah bahwa pihak manajemen dan bawahan seringkali berbicara dengan bahasa yang berbeda.

3. Komunikasi Lateral

Merupakan arus pesan antar sesama – ketua bidang ke ketua bidang, anggota ke anggota. Pesan semacam ini bergerak di bagian bidang yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian.

Masalah yang timbul adalah adanya bahasa yang khusus dikembangkan oleh divisi tertentu di dalam organisasi, dan bidang tertentu merasa paling penting dalam organisasi.

Gaya Komunikasi dalam Organisasi

Secara teoretis gaya komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan ke dalam empat yaitu *Telling Style, Selling Style, Participacing Style* dan *Delegating Style*.

1) *Telling Style* (G_1) adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh manajer melalui sikap, perbuatan dan ucapannya, yang cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, pengarahan secara spesifik. Secara konseptual komunikasi *Telling Style* yang dikembangkan manajer mempunyai tingkat kemungkinan efektif paling tinggi apabila diadaptasikan dengan karyawan yang memiliki *frame of reference* atau kinerja yang rendah (GK-1).

2) *Selling Style* (G_2) adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh manajer melalui sikap, perbuatan dan ucapannya, yang cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, dan pengarahan namun tidak secara spesifik. Secara konseptual komunikasi *Selling Style* yang dikembangkan manajer mempunyai tingkat kemungkinan efektif paling tinggi apabila diadaptasikan dengan karyawan yang memiliki *frame of reference* atau kinerja yang sedang (GK-2).
3) *Participating Style* (G_3) adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh manajer melalui sikap, perbuatan dan ucapannya, yang cenderung memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut terlibat dalam proses komunikasi. Keterlibatan karyawan tersebut tidak terbatas sebagai penerima pesan, tetapi juga penyampai pesan. Oleh karena itu siapa komunikator dan siapa komunikan sudah tidak tampak lagi karena kedua-duanya berperan ganda. Secara konseptual komunikasi *Participating Style* yang dikembangkan oleh manajeara mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi apabila diadapasikan dengan karyawan yang memiliki *frame of reference* atau kinerja karyawan yang sedang (GK-3).
4) *Delegating Style* (G_4) adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh manajer melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung

menempatkan dirinya pada posisi sebagai penerima pesan dan hanya pada saat-saat tertentu saja manajer sebagai penyampai pesan apabila diperlukan. Dalam kondisi seperti ini terjadi proses pertukaran peran, manajer yang semula berperan sebagai penyampai pesan berubah menjadi penerima pesan, demikian sebaliknya. Secara konseptual komunikasi *Delegating Style* yang dikembangkan oleh manajer mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi apabila diadaptasikan dengan karyawan yang memiliki *frame of reference* atau kinerja karyawan yang tinggi (GK-4).

Dari keempat gaya komunikasi yang dikembangkan manajer, secara konseptual tidak ada satupun gaya komunikasi yang paling efektif di antara keempatnya. Efektif atau tidaknya suatu gaya komunikasi tersebut bergantung kepada sejauhmana gaya tersebut mampu beradaptasi dengan *frame of reference* komunikan. Gaya komunikasi ini dapat digambarkan sebagaiberikut:

Gambar. 5.7
Model Gaya komunikasi

EFEKTIVITAS KOMUNIKASI

PERILAKU HUBUNGAN — Tinggi / Rendah

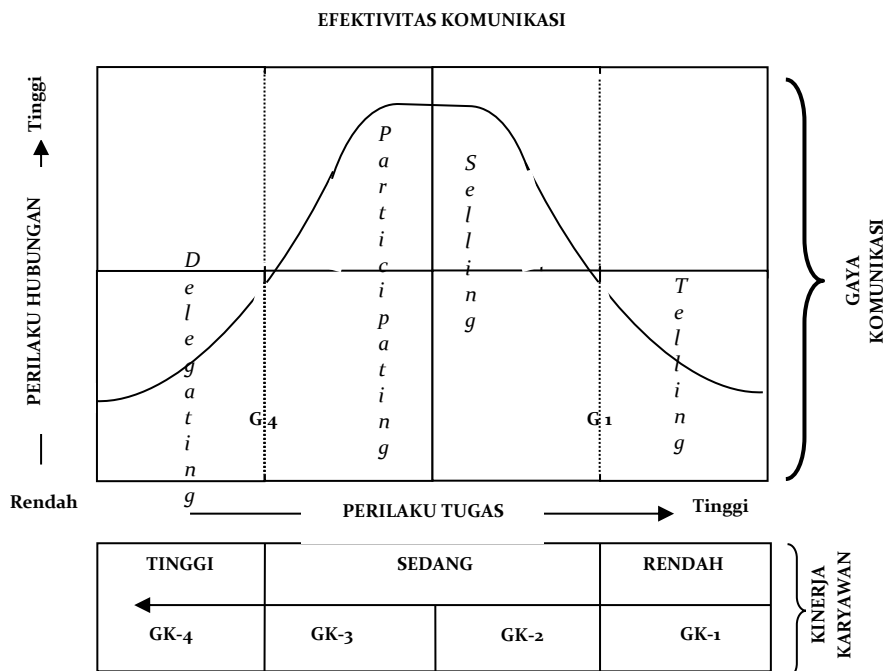
Delegating — *Participating* — *Selling* — *Telling*

G 4 — G 1

GAYA KOMUNIKASI

PERILAKU TUGAS — Rendah → Tinggi

TINGGI	SEDANG		RENDAH
GK-4	GK-3	GK-2	GK-1

KINERJA KARYAWAN

Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, 1980, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Resources*, Third Edition, New Delhi: Prentice Hall of India Orivate Limited

BAGIAN ENAM: PENGAWASAN DAN EVALUASI PENDIDIKAN

BAGIAN ENAM
PENGAWASAN DAN EVALUASI PENDIDIKAN

PENGERTIAN PENGAWASAN

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan kepastian tentang pelaksanaan program, pekerjaan/kegiatan yang sedang atau telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah tentukan. Kegiatan pengawasan pada dasarnya untuk membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi.

kegiatan pengawasan konteks manajemen dilakukan oleh seorang manajer dengan tujuan untuk mengendalikan perencanaan *(planning),* pengorganisasian *(organizing),* pengarahan *(directing)* dan pengawasan *(controlling)* yang telah diformat dalam suatu program. Dari pengawasan ini kemudian dilanjutkan dengan kegiatan penilaian dan pemantauan program, serta perumusan langkah pencapaian tujuan yang akan dicapai.

Tujuan Pengawasan Adalah :

1) menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan;
2) mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan;
3) mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik;
4) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi;
5) meningkatkan kelancaran operasi organisasi;
6) meningkatkan kinerja organisasi;
7) memberikan opini atas kinerja organisasi;
8) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada;
9) menciptakan terwujudnya organisasi yang bersih.

BENTUK-BENTUK PENGAWASAN

1. PENGAWASAN MELEKAT

Pengawasan melekat ialah serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian yang terus-menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan. Pelaku pengawasan dalam hal ini adalah atasan yang dianggap memiliki kekuasaan *(power)* dan dapat bertindak bebas dari konflik kepentingan.

2. PENGAWASAN FUNGSIONAL

Istilah pengawasan fungsional berarti setiap usaha pengawasan yang dilakukan untuk melakukan audit dan pemantauan secara bebas terhadap obyek yang diawasinya. Pengawasan fungsional mempunyai peran penting untuk membantu manajemen puncak melakukan pengendalian organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengawasan fungsional ini dilakukan manajemen puncak ataupun satuan pengawas internal dengan dibantu teknologi informasi yang canggih sebagai kegiatan pemantauan. Jadi, fungsi pemantauan ini tidak dapat dilakukan oleh auditor eksternal dan hanya dapat dilakukan oleh manajemen atau aparat internal yang berwenang. Pengawasan fungsional ini terdiri atas pengawasan internal dan eksternal.

a) Pengawasan Internal

Pengawasan internal ialah suatu penilaian yang objektif dan sistematis oleh pengawas internal atas pelaksanaan dan pengendalian organisasi. Pengawasan internal menekankan pada pemberian bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus merekomendasi masalah inefisiensi maupun potensi kegagalan sistem dan program. Ketiadaan aparat ini akan menghambat pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi yang akan membawa dampak buruk pada kinerja organisasi. Sedangkan manfaat pengawasan internal antara lain :

1) menjembatani hubungan pimpinan tertinggi dengan para manajer dan staf dalam rangka memperkecil ketimpangan informasi;
2) mendapatkan informasi keuangan dan penggunaan yang tepat dan dapat dipercaya;

3) menghindari atau mengurangi risiko organisasi;
4) memenuhi standar yang memuaskan;
5) mengetahui penerimaan/ ketaatan terhadap kebijakan dan prosedur internal;
6) mengetahui efisiensi penggunaan sumber daya organisasi atau kepastian terwujudnya penghematan;
7) efektivitas pencapaian organisasi.

b) Pengawasan Eksternal

Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas keberhasilan dan kemajuan organisasi. Pelaksana pengawasan eksternal dilakukan dengan prinsip kemitraan (partnership) antara pengawas dengan yang diawasi.

EVALUASI PENDIDIKAN

Evaluasi pendidikan dalam konteks sistem pembelajaran merupakan salah satu komponen penting untuk mengetahui keefektifan pembelajaran. Hasil evalausi menjadi *feed-back* bagi guru dalam memperbaiki dan menyempurnakan program dan kegiatan pembelajaran.

Secara konseptual terdapat beberapa istilah yang mirip dengan istilah evaluasi, akan tetapi mempunyai maksud dan pengertian yang berbeda. Istilah tersebut adalah tes, pengukuran, penilaian dan evaluasi. Istilah tes berasal dari bahasa latin *"testum"* yang berarti sebuah piring atau jambangan dari tanah liat. Istilah tes ini kemudian dipergunakan dalam lapangan psikologi dan selanjutnya hanya dibatasi sampai metode psikologi, yaitu suatu cara untuk menyelidiki seseorang. Penyelidikan tersebut dilakukan mulai dari pemberian suatu tugas kepada seseorang atau untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu. Gilbert Sax[1] mengemukakan *"a test may be defined as a task or series of task used to obtain systematic observations presumed to be representative of educational or psychological traits or attributes".* Dalam pengertian ini, Sax lebih menekankan tes sebagai suatu tugas atau rangkaian tugas. Istilah tugas dapat berbentuk soal atau perintah/suruhan lain yang harus dikerjakan oleh peserta didik. Hasil kuantitatif ataupun kualitatif dari pelaksanaan tugas itu

[1] G., Sax, *Principles of Educational Psychological Measurement and Evaluation, (*Belmont California : Wads Worth Pub.Co. 1980), hal. 13

digunakan untuk menarik kesimpulan-kesimpulan tertentu terhadap seseorang.

Sementara itu, S. Hamid Hasan[2] menjelaskan "tes adalah alat pengumpulan data yang dirancang secara khusus. Kekhususan tes dapat terlihat dari konstruksi butir (soal) yang dipergunakan". Rumusan ini lebih terfokus kepada tes sebagai alat pengumpul data. Selanjutnya, Conny Semiawan mengemukakan tes adalah "... alat pengukur untuk menetapkan apakah berbagai faset dari kesan yang kita perkirakan dari seseorang adalah benar merupakan fakta, juga adalah cara untuk menggambarkan bermacam-macam faset ini seobjektif mungkin". Dari beberapa pendapat di atas, dapat penulis kemukakan bahwa pada hakikatnya tes adalah suatu alat yang berisi serangkaian tugas yang harus dikerjakan atau soal-soal yang harus dijawab oleh peserta didik untuk mengukur suatu aspek perilaku tertentu. Dengan demikian, fungsi tes adalah sebagai alat ukur. Dalam tes prestasi belajar, aspek perilaku yang hendak diukur adalah tingkat kemampuan peserta didik dalam menguasai materi pelajaran yang telah disampaikan.

Istilah pengukuran, Ahmann dan Glock dalam S. Hamid Hasan (1988: 9) menjelaskan *'in the last analysis measurement is only a part, although a very substansial part of evaluation. It provides information upon which an evaluation can be based... Educational measurement is the process that attemps to obtain a quantified representation of the degree to which a trait is possessed by a pupil'.* Pendapat ini hampir sama dengan pendapat Thorndike dan Hagen (1972), Mehrens dan Hagen (1978), Nitko (1983), dan Walsh dan Betz (1985). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Wiersma dan Jurs (1985) dalam bukunya *"Educational Measurement and Testing"* bahwa *"technically, measurement is the assigment of numerals to objects or events according to rules that give numeral quantitative meaning".*

Beberapa pengertian tersebut menandasakan bahwa pengukuran adalah suatu proses atau kegiatan untuk menentukan kuantitas sesuatu. Kata "sesuatu" bisa berarti peserta didik, guru, gedung sekolah, meja belajar, white board, dan sebagainya. Dalam proses pengukuran, tentu guru harus menggunakan alat ukur (tes atau non-tes). Alat ukur tersebut harus standar,

[2] Hasan S., *Evaluasi Kurikulum*, (Jakarta : P2LPTK-Ditjen Dikti-Depdikbud. 1988), hal. 7

yaitu memiliki derajat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Dalam bidang pendidikan, psikologi, maupun variabel-variabel sosial lainnya, kegiatan pengukuran biasanya menggunakan tes. Dalam sejarah perkembangannya, aturan mengenai pemberian angka ini didasarkan pada teori pengukuran psikologi yang dinamakan *psychometric*. Namun demikian, boleh saja suatu kegiatan penilaian dilakukan tanpa melalui proses pengukuran.

Istilah penilaian merupakan alih bahasa dari istilah *assessment*, bukan dari istilah *evaluation.* Dalam proses pembelajaran, penilaian sering dilakukan guru untuk memberikan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil yang telah dicapai peserta didik. Dalam pengertian ini, penilaian tidak hanya ditujukan pada penguasaan salah satu bidang tertentu saja, tetapi bersifat menyeluruh yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai. Sementara itu, Anthony J.Nitko[3] menjelaskan *"assessment is a broad term defined as a process for obtaining information that is used for making decisions about students, curricula and programs, and educational policy".*

Berdasarkan kedua pengertian di atas dapat diperjelas bahwa penilaian adalah suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi tentang proses dan hasil belajar peserta didik dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu.

Sedangkan istilah evaluasi telah didefinisikan oleh banyak ahli diantaranya Stufflebeam dan Shinkfield, ia mengungkapkan bahwa evaluasi adalah penilaian yang sistematik tentang manfaat atau kegunaan suatu objek.[4] Dalam melakukan evaluasi terkandung kegiatan untuk menentukan nilai suatu program, sehingga ada unsur *judgment* tentang nilai program tersebut. Setiap kegiatan penelitian atau kegiatan usaha yang lain yang telah direncanakan selalu diakhiri dengan suatu evaluasi. Worthen dan Sanders[5] memberikan definisinya tentang evaluasi secara implisit yaitu adanya kriteria yang

---

[3] A. J., Nitko, *Educational Assessment of Students*, Second Edition, (New Jersey : Englewood Cliffs. 1996), hal. 4

[4] D. L. Stufflebeam, & A.J. Shinkfield, *Systematic evaluation a self-instructional guide to theory and practice*. (Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1985), hal. 3

[5] B. R Worten, & J. R. Sanders, *Educational evaluation: theory and practice*. (Columbus: Charles A. Jones Publishing Company.1973), hal. 19

digunakan untuk menentukan nilai *(worth)* dan adanya hal yang dinilai. Kriteria yang dimaksudkan adalah kriteria keberhasilan pelaksanaan program dan hal yang dinilai dapat berupa dampak atau hasil yang dicapai, atau prosesnya itu sendiri. Scriven[6] mendefinisikan evaluasi sebagai berikut:

> *"That consist simply in the gathering and combining of performance data with evaluation as a methodological activity a weigh set goal scales to yield either comparative or numerical ratings, and the justifications, of, 1) the data gathering instruments, 2) the weightings, and 3) the selection goals".*
>
> Artinya bahwa evaluasi merupakan aktifitas secara metodologi yang terdiri dari pencarian dan pengkombinasian data dengan menitikberatkan pada tujuan tertentu untuk memperoleh informasi komparatif atau numerik, dan untuk kebenaran suatu, 1) instrumen penjaringan data, 2) penitikberatan, dan 3) tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, dikatakan bahwa tanggungjawab seorang evaluator adalah untuk membuat penilaian yang diinformasikan.

Menurut Suchman (Sudarsono, 1994: 2), dalam merumuskan evaluasi ada tiga elemen konsep pokok yang harus diingat, yaitu : (1) adanya intervensi diberikan sengaja terhadap program yang direncanakan, (2) adanya tujuan atau sasaran yang diinginkan atau diharapkan dan mempunyai nilai positif, dan (3) adanya metode untuk menentukan taraf pencapaian tujuan sebagaimana diharapkan. Di dalam melakukan evaluasi, evaluator hendaknya tidak hanya menanyakan perubahan, tetapi juga mengapa suatu program itu berhasil atau efektif dan yang lain tidak.

Guba dan Lincoln[7] misalnya, menuliskan definisi evaluasi sebagai "a process for describing an evaluand and judging its merit and worth". Gilbert Sax[8] juga berpendapat "evaluation is a process through which a value judgement or decision is made from a variety of observations and from the background and training of the evaluator".

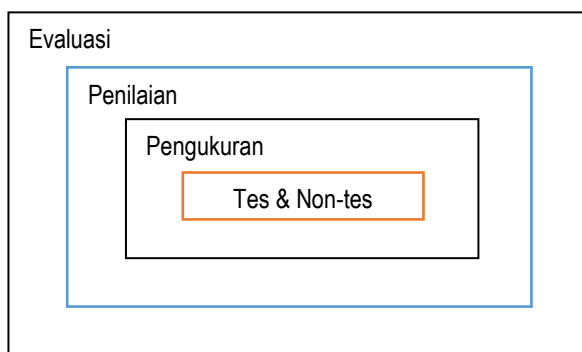
---

[6] M. Scriven, *The Methodology of Evaluation*, dalam *Perspective of Curriculum Evaluation*, AERA I (ed.Tyler, R., et.al.), (Chicago: Rand McNally and Company. 1985), hal. 113

[7] E.G. Guba, and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, (San Francisco : Jossey – Bass Pub. 1985), hal. 35

[8] Sax, G., (1980) *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation,* Belmont California : Wads Worth Pub.Co. (1980 : 18)

Beberpa pengertian tersebut menunjukkan bahwa hakikat evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) daripada sesuatu, berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan. Beberapa hal penting dalam evaluasi adalah:

1) Evaluasi adalah suatu proses bukan suatu hasil (produk).
2) Tujuan evaluasi adalah untuk menentukan kualitas daripada sesuatu, terutama yang berkenaan dengan nilai dan arti.
3) Dalam proses evaluasi harus ada pemberian pertimbangan *(judgement)*.
4) Pemberian pertimbangan tentang nilai dan arti haruslah berdasarkan kriteria tertentu.

Gambar. 6.1
Hubungan Evaluasi-Penilaian-Pengukuran dan Tes

1. Fungsi Evaluasi

Stufflebeam, D. L & Shinkfield, A. J.(1985: 7) menyatakan bahwa fungsi evaluasi adalah:

a) Kemajuan atau peningkatan, maksudnya adalah melibatkan penyediaan informasi untuk meyakinkan kualitas jasa atau peningkatan jasa itu sendiri.
b) Akuntabilitas atau laporan sumatif, ini merupakan tujuan yang berhubungan dengan waktu lampau dari sebuah proyek telah selesai, program yang dibangun, atau hasil akhir. Informasi yang diperoleh bukanlah untuk staf pengembangan program namun untuk pendukung (sponsor) dan pengguna jasa pendidikan.

c) Pencerahan, evaluasi dan penelitian merupakan kegiatan yang berbeda. Evaluasi secara khusus melibatkan pendekatan subyektif dan bukan merupakan kontrol yang ketat.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa fungsi evaluasi adalah sebagai berikut:

a) Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perbaikan khusus;
b) Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi pendidikan (manusia/tenaga, sarana/prasarana, biaya) secara efisiensi dan ekonomis;
c) Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan dan kemajuan belajar.

2. Kriteria Evaluasi

Ada dua jenis kriteria yang dipilih untuk digunakan dalam evaluasi program, yaitu kriteria internal dan eksternal

a) Kriteria Internal

1) Kriteria internal yang dipergunakan yaitu koherensi, koherensi adalah konsistensi diantara unsur-unsur yang bertautan, misalnya evaluasi kurikulum dapat dianalisis dari :
   - koherensi antara tujuan dan evaluasi
   - koherensi antara tujuan dan kegiatan belajar
   - koherensi kegiatan belajar dan evaluasi
   - koherensi antara tujuan dan isi pelajaran
2) Kriteria internal yang dipergunakan yaitu penyebaran sumber. Apakah sumber-sumber manusia yang tersedia dan kemampuannya yang dispesifikasikan dalam program.
3) Tanggapan pemakai, sikap dan reaksi pemakai yang berpartisipasi dalam program sering menjadi kriteria.
4) Tanggapan penyedia, yaitu mengacu kepada tanggapan pihak yang menyediakan program.
5) Keefektifan pengguna biaya, yaitu mengkuantifikasikan penggunaan biaya program dan keuntungan-keuntungan. Akan tetapi tidak perlu dinyatakan dalam bentuk uang.
6) Kemampuan generatif, adalah kemampuan program membuahkan hasil-hasil positif yang tidak diperhitungkan sebelumya.

7) Dampak efek lebih dibandingkan yang mungkin terjadi secara alamiah yaitu tanpa program.

b) Kriteria Eksternal

1) Pengarahan kebijakan, biasanya program-program yang harus dilaksanakan dalam kerangka pengarahan kebijakan tertentu, misalnya, pemantauan dan lain sebagainya.
2) *Cost benefit analysis*, yaitu menghendaki perkiraan keuntungan-keuntungan program yang baik segera tampak maupun yang tidak segera tampak, dan biaya pelaksanaan program.
3) Efek pelipatgandaan, disini diartikan bahwa efek pelipatgandaan sebagai dampak atas rangkaian kelompok sasaran. Biasanya program mempunyai lebih dari satu kelompok sasaran.

MODEL-MODEL EVALUASI

Beberapa ahli evaluasi program yang dikenal sebagai penemu model evaluasi program antara lain Tyler, Stufflebeam, Metfesel, Michael Scriven, Stake dan Glaser. Masing-masing program evaluasi yang mereka tawarkan dapat digunakan untuk mengevaluasi program yang dibutuhkan oleh seorang evaluator dalam melihat ketercapaian suatu program.

Kaufman dan Thomas[9] membedakan model evaluasi menjadi delapan, yaitu :

1. *Goal Oriented Evaluation Model*, dikembangkan oleh Tyler
2. *Goal Free Evaluation Model*, dikembangkan oleh Michael Scriven.
3. *Formatif Sumatif Evaluation Model*, dikembangkan oleh Michael Scriven
4. *Countenance Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake
5. *Responsive Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake
6. *CSE-UCLA Evaluation Model*, yang menekankan pada "kapan" evaluasi dilakukan
7. *CIPP Evaluation Model*, yang dikembangkan oleh Stufflebeam
8. *Discrepancy Model*, dikembangkan oleh Provus.

---

[9] R. Kaufman & S. Thomas, *Evaluation without fear*. (New York: all rights reserved. 1980), hal. 109-110

Berikut ini adalah beberapa model evaluasi

1. Goal Oriented Evaluation Model, dikembangkan oleh Tyler

Model ini dibangun atas dua dasar pemikiran. *Pertama*, evaluasi ditujukan kepada tingkah laku peserta didik. *Kedua*, evaluasi harus dilakukan pada tingkah laku awal peserta didik sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran dan sesudah melaksanakan kegiatan pembelajaran (hasil). Dasar pemikiran yang kedua ini menunjukkan bahwa seorang evaluator harus dapat menentukan perubahan tingkah laku apa yang terjadi setelah peserta didik mengikuti pengalaman belajar tertentu, dan menegaskan bahwa perubahan yang terjadi merupakan perubahan yang disebabkan oleh pembelajaran.

Penggunaan model Tyler memerlukan informasi perubahan tingkah laku terutama pada saat sebelum dan sesudah terjadinya pembelajaran. Istilah yang populer dikalangan guru adalah tes awal *(pre-test)* dan tes akhir *(post-test)*. Model ini mensyaratkan validitas informasi pada tes akhir. Untuk menjamin validitas ini maka perlu adanya kontrol dengan menggunakan disain eksperimen. Model Tyler disebut juga model *black box* karena model ini sangat menekankan adanya tes awal dan tes akhir. Dengan demikian, apa yang terjadi dalam proses tidak perlu diperhatikan. Dimensi proses ini dianggap sebagai kotak hitam yang menyimpan segala macam teka-teki. Menurut Tyler, ada tiga langkah pokok yang harus dilakukan, yaitu :

a. Menentukan tujuan pembelajaran yang akan dievaluasi.
b. Menentukan situasi dimana peserta didik memperoleh kesempatan untuk menunjukkan tingkah laku yang berhubungan dengan tujuan.
c. Menentukan alat evaluasi yang akan dipergunakan untuk mengukur tingkah laku peserta didik.

Tebel. 6.1
Karakteristik *Goal-Oriented Evaluation* (Tyler)

ASPEK	GOAL-ORIENTED EVALUATION (TYLER)
Definisi	Membandingkan prestasi siswa dengan perilaku yang ditetapkan pada tujuan
Tujuan	Menentukan tingkat tujuan suatu aktivitas pelajaran benar-benar direalisir
Penekanan Kunci	Spesifikasi tujuan dan mengukur hasil (dampak) belajar para murid

Peran Evaluator	Spesialis kurikulum yang mengevaluasi sebagai bagian dari pengembangan dan penilaian kurikulum
Hubungan dengan Tujuan	Evaluasi menyiratkan pencapaian tujuan perilaku yang ditetapkan pada awal matapelajaran
Hubungan dengan Pembuatan Keputusan	Data capaian murid secara nyata akan menyediakan informasi pembuat keputusan untuk menggunakan kekuatan dan kelemahan suatu matapelajaran atau kurikulum
Jenis Evaluasi	Pengukuran sebelum-sesudah capaian
Konstruk yang Diusulkan	(1) Pernyataan tujuan dalam terminologi perilaku (2) Tujuan pengajaran berorientasi pada murid (3) Tujuan harus mempertimbangkan: perilaku masukan murid, analisis budaya setempat, filosofi sekolah, teori belajar, pengembangan baru dalam pengajaran, dll
Ukuran-ukuran untuk Menilai evaluasi	(1) Tujuan tingkah laku dinyatakan dengan jelas (2) Tujuan berisi acuan yang tidak hanya pada isi matapelajaran tetapi juga ke proses mental diterapkan
Implikasi pada Disain	(1) Harus menginterpretasikan dan menggunakan hasil penilaian (2) Kembangkan disain untuk menilai kemajuan siswa
Kontribusi	(1) Mudah untuk menilai apakah tujuan perilaku dicapai (2) Mudah untuk praktisi mendisain studi evaluatif (3) Tingkat memeriksa kesesuaian antara tujuan dan capaian; memusatkan pada definisi tujuan yang jelas
Keterbatasan	(1) Kecenderungan untuk menyederhanakan secara berlebihan program dan fokus pada terminal dibanding keberkesinambungan dan informasi pra-program (2) Kecenderungan untuk memusatkan secara langsung membatasi tujuan, dengan perhatian yang sedikit untuk manfaat (nilai) tujuan

2. Goal Free Evaluation (Evaluasi Bebas Tujuan)

Apabila pada *Goal Oriented Approuch* (Pendekatan yang berorientasi pada tujuan), tujuan menjadi hal yang pennting dan menjadi orientasi dalam evaluasi program, tetapi pada *Goal Free Evaluation* tujuan bukanlah hal yang penting dan utama. Yang penting dalam evaluasi program model ini adalah orang-orang yang ikut dalam kegiatan (hasil program), sedangkan indikator keberhasilan dari evaluasi ini adalah perilaku yang ditampilkan pada akhir program.

Alasan dari *Goal Free Evaluation* adalah sebagai berikut, *pertama* tujuan pendidikan tidak dapat dikatakan sebagai pemberian, sperti tujuan lain, ia haarus dievaluasi lebih jauh lagi. Tujuan biasanya atau umumnya hanya formalitas dan jarang menunjukkan tujuan yang sebenarnya dari proyek atau

tujuan berubah. Lagi pula banyak hasil program tidak sesuai dengan tujuan program, misalnya membangun pusat *vacational* pendidikan baru akan mennciptakan lapangan kerja baru, hasil yang diinginkan, tetapi tidak pernah menghasilkan tujuan proyek yang nyata. *Scriven* percaya bahwa fungsi evaluasi bebas tujuan adalah untuk mengurangi bias dan menambah objektivitas. Dalam evaluasi yang berorientasi pada tujuan seorang evaluator diberitahu tujuan proyek dan karenanya membatasi dalam persepsinya, tujuan berlaku sebagai penutup mata *(blinders)*, yang menyebabkannya melewati hasil penting yang langsung berhubungan dengan tujuan.

Misalnya seorang evaluator diberitahu bahwa tujuan program rehabilitasi putus sekolah adalah;

a) Mengembalikan anak ke sekolah
b) Melatih mereka dengan ketrampilan tertentu
c) Memberi pekerjaan yang stabil

Evaluator mingkin menghabiskan waktunya mendesain dan mengukur untuk melihat hal-hal tersebut, seperti berapa jumlah para putus sekolah kembali ke sekolah, berapa yang diberi pekerjaan dan tetap bekerja, dan sebagainya. Ini memang tujuan yang berguna, dan progrm berhasil serta sukses dalam mencapai tujuan tersebut. Tapi bagaimana dengan kenyataan bahwa kejahatan remaja di sekolah menjadi tiga kali lipat sejak anak putus sekolah di kembalikan?, nah dampak negatif inilah yang menjadi pemikiran evaluasi dalam evaluasi yang berorientasi pada tujuan atau *Goal Based Evauation*.

Ciri-ciri evaluasi bebas tujuan atau *Goal Free Evaluation* adalah:

a) Evaluator sengaja menghindar untuk mengetahui tujuan program
b) Tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan menyempitkan fokus evaluasi
c) Evaluasi bebas tujuan berfokus pada hasil yang sebenarnya, bukan pada hasil yang direncanakan
d) Hubungan evaluator dan manajer atau dengan karyawan proyek dibuat seminimal mungkin
e) Evaluasi menambah kemungkinan ditemukannya dampak yang tidak diramalkan

Mungkin akan lebih baik apabila evaluasi yang berorientasi pada tujuan dan evaluasi bebas tujuan dikawinkan, keren mereka akan saling mengisi dan

melengkapi. Evaluator internal biasanya melakukan evaluasi yang berorientasi pada tujuan, karena ia sullit menghindar atau mau tidak mau ia akan mengetahui tujuan program, akan tidak pantas apabila ia tidak acuh. Manajer program jelas ingin mengetahui sampai seberapa jauh tujuan program telah dicapai dan evaluator internal akan dan harus menyediakan informaasi untuk menejernya. Di samping itu, perlu diketahui bagaimana orang luar menilai program bukan hanya untuk mengetahui apa mutunya, tetepi juga untuk mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, apa yang dilakukan di semua bagian, pada semua yang telah dihasilkan, secara sengaja atau tidak sengaja. Yang belakangan ini merupakan tugas evaluator bebas tujuan yang tidak mengetahui tujuan program. Jadi evaluasi yang berorinetasi pada tujuan dan evaluasi bebas tujuan dapat bekerja sama dengan baik.

3. Model Pengukuran

Model pengukuran *(measurement model)* banyak mengemukakan pemikiran-pemikiran dari R.Thorndike dan R.L.Ebel. Sesuai dengan namanya, model ini sangat menitikberatkan pada kegiatan pengukuran. Pengukuran digunakan untuk menentukan kuantitas suatu sifat *(atribute)* tertentu yang dimiliki oleh objek, orang maupun peristiwa, dalam bentuk unit ukuran tertentu. Dalam bidang pendidikan, model ini telah diterapkan untuk mengungkap perbedaan-perbedaan individual maupun kelompok dalam hal kemampuan, minat dan sikap. Hasil evaluasi digunakan untuk keperluan seleksi peserta didik, bimbingan, dan perencanaan pendidikan. Objek evaluasi dalam model ini adalah tingkah laku peserta didik, mencakup hasil belajar (kognitif), pembawaan, sikap, minat, bakat, dan juga aspek-aspek kepribadian peserta didik. Instrumen yang digunakan pada umumnya adalah tes tertulis *(paper and pencil test)* dalam bentuk tes objektif, yang cenderung dibakukan. Oleh sebab itu, dalam menganalisis soal sangat memperhatikan *difficulty index* dan *index of discrimination*. Model ini menggunakan pendekatan Penilaian Acuan Norma *(norm-referenced assessment)*.

4. Model Kesesuain (Ralph W.Tyler, John B.Carrol, and Lee J.Cronbach)

Menurut model ini, evaluasi adalah suatu kegiatan untuk melihat kesesuaian *(congruence)* antara tujuan dengan hasil belajar yang telah dicapai. Hasil evaluasi digunakan untuk menyempurnakan sistem bimbingan peserta didik dan untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukan. Objek evaluasi adalah tingkah laku peserta didik, yaitu perubahan tingkah laku yang diinginkan *(intended behaviour)* pada akhir kegiatan pendidikan, baik yang menyangkut aspek kognitif, afektif maupun psikomotor. Untuk itu, teknik evaluasi yang digunakan tidak hanya tes (tulisan, lisan, dan perbuatan), tetapi juga non-tes (observasi, wawancara, skala sikap, dan sebagainya). Model evaluasi ini memerlukan informasi perubahan tingkah laku pada dua tahap, yaitu sebelum dan sesudah kegiatan pembelajaran. Berdasarkan konsep ini, maka guru perlu melakukan *pre and post-test*. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh dalam model evaluasi ini adalah merumuskan tujuan tingkah laku *(behavioural objectives)*, menentukan situasi dimana peserta didik dapat memperlihatkan tingkah laku yang akan dievaluasi, menyusun alat evaluasi, dan menggunakan hasil evaluasi. Oleh sebab itu, model ini menekankan pada pendekatan penilaian acuan patokan *(criterion-referenced assessment)*.

5. Model CIPP

Model CIPP (context, Input, Process, dan Product) adalah model evaluasi yag dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawannya. Dalam evaluasi medel ini, terdapat empat macam evaluasi yang dapat di gunakan untuk menilai keputusan pendidikan yaitu:

1) *Context evolution to serve planning decisions*. Kontek evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan-kebutuhan yang akan di capai oleh program, dan merumuskan tujuan program.
2) *Input evaluation, structuring decisions*. Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternativ apa yang di ambil, apa rencana dan strategi apa yang digunakan untuk mencapai kebutuhan . bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.

3) *Proses Evaluation, to serve implementing decisions*. Evaluasi proses untuk membantu mengimplementasikan keputusan, sampai sejauh mana rencan yang di terapkan? apa yang harus di revisi? Begitu pertanyaan tersebut terjwab, prosedur dapat di monitor, dikontrol, dan di perbaiki.
4) *Product evaluation, to serve recycling decisions*. Evaluasi produk untuk menolong keputusan selajutnya, apa hasil yang telah dicapai?, apa yang dilakukan setelah program berjalan?

6. Model UCLA

Kerangka kerja evaluasi model UCLA mirip dengan model CIPP. Evaluasi ini adalah sebuah proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yan tepat, mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih beberapa alternative. Dalam evaluasi model UCLA ini terdapat lima hal, yaitu:

a) *Sistem assessment,* yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi system
b) *Program planning,* membantu pemilihan program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhan program
c) *Program implementasi,* yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan?
d) *Program improvement,* yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, atau berjalan? Apakah menuju pencapaian tujuan, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tak terduga?
e) *Program cetification,* yang memberi iformasi tentang nilai atau guna program.

7. Illuminative Model (Malcolm Parlett dan Hamilton)

Model ini lebih menekankan pada evaluasi kualitatif-terbuka *(open-ended)*. Kegiatan evaluasi dihubungkan dengan *learning milieu*, berupa lingkungan material dan psiko-sosial, dimana guru dan peserta didik dapat berinteraksi. Tujuan evaluasi adalah untuk mempelajari secara cermat dan hati-hati terhadap pelaksanaan sistem pembelajaran, faktor-faktor yang

mempengaruhinya, kelebihan dan kekurangan sistem, dan pengaruh sistem terhadap pengalaman belajar peserta didik. Hasil evaluasi lebih bersifat deskriptif dan interpretasi, bukan pengukuran dan prediksi. Model ini lebih banyak menggunakan *judgment*. Fungsi evaluasi adalah sebagai input untuk kepentingan pengambilan keputusan dalam rangka penyesuaian dan penyempurnaan sistem pembelajaran yang sedang dikembangkan.

Objek evaluasi model ini mencakup latar belakang dan perkembangan sistem pembelajaran, proses pelaksanaan sistem pembelajaran, hasil belajar peserta didik, kesukaran-kesukaran yang dialami dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, termasuk efek samping dari sistem pembelajaran itu sendiri. Pendekatan yang digunakan lebih menyerupai pendekatan yang diterapkan dalam bidang antropologi sosial, psikiatri, dan sosiologi. Cara-cara yang digunakan tidak bersifat *standard*, melainkan bersifat fleksibel dan selektif. Berdasarkan tujuan dan pendekatan evaluasi dalam model ini, maka ada tiga fase evaluasi yang harus ditempuh, yaitu : *observe, inquiry further,* dan *seek to explain*.

8. Model Responsif

Model ini menekankan pada pendekatan kualitatif-naturalistik. Evaluasi tidak diartikan sebagai pengukuran melainkan pemberian makna atau melukiskan sebuah realitas dari berbagai perspektif orang-orang yang terlibat, berminat dan berkepentingan dengan program pembelajaran. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami semua komponen program pembelajaran melalui berbagai sudut pandangan yang berbeda. Sesuai dengan pendekatan yang digunakan, maka model ini kurang percaya terhadap hal-hal yang bersifat kuantitatif. Instrumen yang digunakan pada umumnya mengandalkan observasi langsung maupun tak langsung dengan interpretasi data yang impresionistik. Langkah-langkah kegiatan evaluasi meliputi observasi, merekam hasil wawancara, mengumpulkan data, mengecek pengetahuan awal *(preliminary understanding)* peserta didik dan mengembangkan disain atau model. Berdasarkan langkah-langkah ini, evaluator mencoba responsif terhadap orang-orang yang berkepentingan pada hasil evaluasi. Hal yang penting dalam model responsif adalah pengumpulan dan sintesis data.

Kelebihan model ini adalah peka terhadap berbagai pandangan dan kemampuannya mengakomodasi pendapat yang ambigius serta tidak fokus.

Sedangkan kekurangannya antara lain (1) pembuat keputusan sulit menentukan prioritas atau penyederhanaan informasi (2) tidak mungkin menampung semua sudut pandangan dari berbagai kelompok (3) membutuhkan waktu dan tenaga. Evaluator harus dapat beradaptasi dengan lingkungan yang diamati. Untuk mempelajari lebih jauh tentang model ini, silahkan Anda membaca buku Stake (1975) atau Lincoln dan Guba (1985).

9. Model Formatif dan Sumatif

Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh informasi dan membantu memperbaiki program yang sedang dilaksanakan. Sedangkan evaluasi sumatif dilakukan diakhir program, untuk menilai apakah suatu program diteruskan, direvisi atau dihentikan. Fokus evaluasi formamtif bekisar pada kebutuhan yang dirumuskan oleh karyawan atau orang-orang program. Evaluator sering merupakan bagian daripada program dan bekerja sama dengan orang-orang program. Strategi pengumpulan informasi mungkin juga dipakai, tetapi penekanan pada usaha memberikan informasi yang berguna secepatnya bagi perbaikan program.

Evaluasi sumatif dibuat untuk menilai kegunaan suatu objek. Sering diminta atau dibiayai oleh pemakai, oleh pemesan, atau sponsor atau administrator untuk urusan pajak. Pada evaluasi sumatif, evaluasi berfokus pada variable-variabel yang dianggap penting oleh sponsor atau pembuat keputusan. Evaluator luar atau tim review sering dipakai karena evaluator internal dapat mempunyai minat yang berbeda. Strategi pengumpulan informasi akan memaksimalkan validitas eksternal dan internal yang mungkin dikumpulkan dalam waktu yang cukup lama.[10]

[10] Farida Yusuf Tayibnapis. *Evaluasi program*. (Jakarta: Renika Cipta, 2000). Hal. 18-19.

Daftar Pustaka

Aceh, Abu Bakar. *Sejarah Filsafat Islam*, Sala: Ramadhani, 1982

Adam J. Jacob E dan Michael W. Kirst. *"New Demand and Concepts for Educational Accountability: Striving for Result in New Era of Excellence"*, dalam Joseph Murphy dan Karen Seashore Louis (ed), *Educational Administration*, Second Edition, San Francisco: Josey Bay Publisher, 1999

Adi, Isbandi Rukminto. *Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial: asar-dasar Pemikiran.* Jakarta: Grafindo Persada, 1994

Ahmadi, Abu. *Filsafat Islam,* Semarang: Toha Putra, 1988

Akdon, *Strategik Managemen for Educational Managemen,* Bandung, Alfabeta: 2007

Ali, H.M. Faried, *Filsafat Administrasi,* Jakarta: RajaGrafindo, 2004

Al-Khuli, Muhammad Ali. *Qamus al-Tarbiyyah,* Lebanon: Dar al-'Ilm li al-Malayin, 1981

Arroba, T. Decision making by Chinese – US. *Journal of Social Psychology,* 1998

As'ad, Moch. *Psikologi Industri.* Jakarta: Liberty, 1999

Asmara, U. Husna. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan,* Bogor: Ghalia Indonesia, 1985

Bass, B.M . *Leadership and performance beyond expectation,* New York: Free Press, 1985

Bastaman, Hanna Djumhana. *Islamisasi Sains dengan Psikologi sebagai Ilustrasi,* Jurnal Ulumul Qur'an Vol. II.1991/1411: 10-17.

Bertens, K. *Sejarah Filsafat Yunani,* Yogyakarta: Kanisius, 1981

Brown, Millon. *Effective Work of Management*. New York, The Macmillan Company, 1960

Buchori, Mochtar. *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan,* Jakarta: IKIP Muhammadiyah Press. 1994

Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan,* Bandung, Mizan, 1994

Bush, Tony dan Coleman M., *Leadership and Strategic Management in Education,* London: Paul Chapman Publishing Ltd., 2000

Carter V. Good, *Dictionary of education,* New York, Mc. Graw Hill Book Company, Inc, 1945

Crown, Dirgantoro. *Manajemen Stratejik*: *Konsep, Kasus dan Implementasi.* Jakarta: Gramedia, 2001

Danim, Sudarwan. *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran.* Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Daud, Wan Mohd Nor Wan. *Filsafat dan Praktik Pendidikan Islam Syed M. Naquib Al-Attas* (trj) *The Education Philosophy and Practice of Syed M. Naquib Al-Attas.* (Bandung: Mizan, 2003). Wan Mohd Nor Wan Daud, *The Educational Philosophy and Practice of Syed M. Naquib Al-Attas.* Malaysia: ISTAC, 1998

Daud, Wan Mohd Nor Wan. *Filsafat dan Praktik Pendidikan Islam Syed M. Naquib Al-Attas,* Bandung: Mizan, 2003

Davis, Ralph C. *The Fundamental of Top Management,* New York : Harper & Bross, 1951

Deal, TE. dan Kennedy, AA, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading*, MA: Addison-Wesley, 1982

Drijakara, *Percikan Filsafat,* Jakarta: Pembangunan, 1966

Driyarkara, *Driyarkara tentang pendidikan,* Yogyakarta: Kanisius, 1980

Durkheim, Emile. *The Division of Labor in Society*. London : Collier Macmillan Publisher. 1964

Effendi, Onong Uchjana. *Kepemimpinan dan Komunikasi,* Bandung: Mandar Maju. 1992

Egkoswara, Materi Kuliah Isu-Isu Global Pendidikan, PPs UPI, November 2008

Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001

Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah,* Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004

Fiedler, E. Fred. *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc.Graw Hill. 1967

Fisher, *Perspective on Human Communication and People*, New York: Harper & Row Publisher 1978

Gaffar, M. Fakry. *Perencanaan Pendidikan; Teori dan Metodologi,* Jakarta: Depdikbud, 1987

Gazalba, Sidi. *Sistematika Filsafat,* Jakarta: Bulan Bintang, 1967

Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H., *Organization,* Terj. Jakarta: Banarupa Aksara, 1995

Gibson, James L., John M, Ivancevich, James H. Donnely Jr., (1985). *Organitation, Behavior, Structur, Processes,* Bussiness Publication Inc., Plano. Texas. 1985

Guba, E.G. and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, San Francisco : Jossey – Bass Pub. 1985

Hanafi, Abdillah. *Memahami Komunikasi Antar Manusia,* Surabaya: Usaha Nasiona, 1984

Handoko T. Hani, *Manajemen* Yogyakarta: BPFE, 2001

Hasan S., *Evaluasi Kurikulum*, Jakarta : P2LPTK-Ditjen Dikti-Depdikbud. 1988

Hasbullah, *Dasar-dasar ilmu pendidikan,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H., *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, Third Edition, New Delhi: Prentice Hall of India Orivate Limited, 1980

Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel, *Education Administration; Theory, Research and Practice.,* New York: McGraw Hill, 2001

Ilyas, Yaslis. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja,* Jakarta: Gramedia, 2003

James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, *Manajemen,* Jakarta: Intermedia, 1994

James A.F., Stoner, *Manajemen* (terj), Jakarta: Erlangga, 1995

Kasim, Iskandar. *Manajemen Perubahan,* Bandung: Alfabeta, 2005

Kaufman R. & S. Thomas, *Evaluation without fear*. New York: all rights reserved. 1980

Khozin dkk., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah*. Malang: UMM Press, 2006

King Abdul Aziz University, *First Word Conference on Muslim Education, Recommendation, Jedah and Makkah;* King Abdul Aziz University, 1977

Koont'z, Harold and O'donnel, *Managemen*t, Tokyo, Mc Grow-Hill Koga Kusha LTD, 1972

Koontz, Harold and Cyril O'Dannel,. *Principle of management an analysis of managerial functions.* *5th* Tokyo: Mc.Graw Hill Kogakusha. 1972

Koontz, *Management Function and Strategy*, Tokyo: Mc. Graw Hill Kogakusha, 1980

Kotter, J.P. *Leading change menjadi pionir perubahan*. (terj). Jakarta: Gramedia, 1997

Kreitner, Robert. dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior,* Chicaago: Irwin, 1995

Kurniadi, Tedi dan Ade Melani, *Interpersonal Conflict and its Management in Information System Development,* makalah tidak dipublikasikan

Langeveld, *Paedagogik teoritis/ sistematis,* Jakrta: FIP-IKIP, 1971

Lasiyo & Yuwono, *Pengantar Ilmu Filsafat,* Yogyakarta: Liberty, 1985

Library of Congress, *Management, Encyclopedia Americana,* Volume 18 M to Mexico City, Connecticut : Grolier, 2001

Machai, Imam & Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management, Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di indonesia.* Jakarta: Prenada Media Group, 2016

Makmun, Abin Syamsudin. *Psikologi Kependidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung, 2003

Makmur, *Filsafat Administrasi,* Jakarta: Bumi Aksara, 2007

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara, 2001

Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior*) Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004

Manulang, M. *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2002

Morell, RW. *Management: Ends and Means,* San Francisco California: Chandler publishing, 1969

Mudyahardjo, Redja. *Pengantar pendidikan, sebuah studi awal tentang dasar-dasar pendidikan pada umumnya dan pendidikan di indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002

Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard,* Yogyakarta: YKPN, 2007

Napis, Tayib Farida Yusuf. *Evaluasi program*. Jakarta: Renika Cipta, 2000

Nasution, Harun. *Falsafah Agama*, Jakarta: Bulan Bintang, 1991

Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan,* Jakarta: Gunung Agung, 1983

Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik,* Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005

Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Gunung Agung, 2000

Nawawi, Hadari. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1989

Nitko A. J. *Educational Assessment of Students*, Second Edition, New Jersey : Englewood Cliffs. 1996

Pickering, Peg. *How to Manage Conflict (Kiat Menangani Konflik),* terj. Masri Maris. Jakarta : Esensi Erlangga, 2006

Pramudji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi Pendidikan,* Jakarta: Mutiara, 1970

Purwanto, M. Ngalim. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis,* Bandung: Remaja Karya, 1988

Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, New York: Marcell Dekker, 2000

Ranupandojo, Heidjarachman. *Dasar-dasar Manajemen,* Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005

Robbin, Stephen P. *Teori Organisasi; Struktur, Desain, dan Aplikasi, terj.* (Jakarta: Arcan, 1994). Hal. 4

Robbins, P. Stephen. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. 1993

Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, *Manajemen, trj. Indonesia.* Jakarta: Prenhallindo, 1999

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*: *Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice-Hall International Editions, 1996

Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontraversi, Aplikasi.* Jakarta : Prenhallindo. 1996

Robbins, Stephen P. *Teori Pengembangan Organisasi.* Alih Bahasa Hadyana. Jakarta: Bumi Aksara, 1996

Rowe, J. Alan. *Strategic Management*: *A Methodological Approach*. Third edition. Addison Wesley Publishing Company : New York. 1990

Runes, Dagobert D. *Dictinary of Philosophy,* New Jersey: Littlefield Adams, 1971

Sa'ud, Udin Saifudin. & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif,* Bandung: Rosdakarya & PPs UPI, 2005

Sadler, *Ledership,* London: Kogan Page Limited, 1997

Salusu. J., *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non profit*, Jakarta: Rasindo, 2003

Sardiman. A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Radjawali, 1986

Satori, Djam'an. *Materi kuliah Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan,* PPs UPI, November 2008

Saunders and H J Jhonson, *A Theory of Educational Leadership,* Columbus: Charles E. Marril Books, 1965

Sax, G., *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation,* Belmont California: Wads Worth Pub.Co. 1980

Scriven, M. *The Methodology of Evaluation*, dalam *Perspective of Curriculum Evaluation*, AERA I (ed.Tyler, R., et.al.), Chicago: Rand McNally and Company. 1985

Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2002

Siagian, Sondang P. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan,* Jakarta : PT. Gunung Agung, 1974

Siagian, Sondang P. *Teori Motivasi dan Aplikasinya.* Jakarta: CV. Mas Agung, 2002

Stufflebeam, D. L. & A.J. Shinkfield, *Systematic evaluation a self-instructional guide to theory and practice*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1985

Sudirman N., dkk., *Ilmu pendidikan,* Bandung: Remaja Rosda Karya, 1992

Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan SDM*, Bandung: Falah Production, 2004

Suhartono, Suparlan. *Dasar-dasar Filsafat.* Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2004.

Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 1992

Surajiyo, at.all D*asar-dasar Logika.* Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Susanto. AB. *Budaya Perusahaan.* Jakarta: PT Eleksmedia Komputindo, 1997

Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Angkasa, 1983

Syamsi, Ibnu. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi,* Jakarta : Bumi Aksara, 1995

Syamsi, Ibnu. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 1994

Tafsir, Ahmad. *Filsafat Umum, Akal dan Hati Sejak Thales sampai James,* Bandung: Rosdakarya, 1990

Terry, George R. *Principles of Management,* Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc, 1960

Tim Dosen Jurusan Adpen, *Pengelolaan Pendidikan,* Bandung: Jurusan Adpen Fakultas Ilmu Pendidikan, UPI, 2008

Titus, Harold H. dkk *Persoalan-Persoalan Filsafat,* Terj. H.M. Rosjidi Jakarta: Bulan Bintang, 1984

Tjokroamidjojo, Bibtoro. *Perencanaan Pembangunan,* Bandung: Guung Agung, 1977

Uchjana E., *Psikologi Manajemen.* Bandung: Mondar Maju, 1989

Ukas, Maman. *Manajemen, Konsep, Prinsip dan Aplikasi,* Bandung:Agnini Bandung, 2004

Usman, Husaini. *Manajemen Pendidikan,* Yogyakarta: PPs UNY, 2004

Usman, Husaini. *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 2006

UUSPN nomor 20 tahun 2003 dan UUSPN nomor 2 tahun 1989

Walter W. McMahon dan Terry G. Geske, Financing *Education Overcoming Inefeciency and Inequity,* USA: University of Illionis, 1982

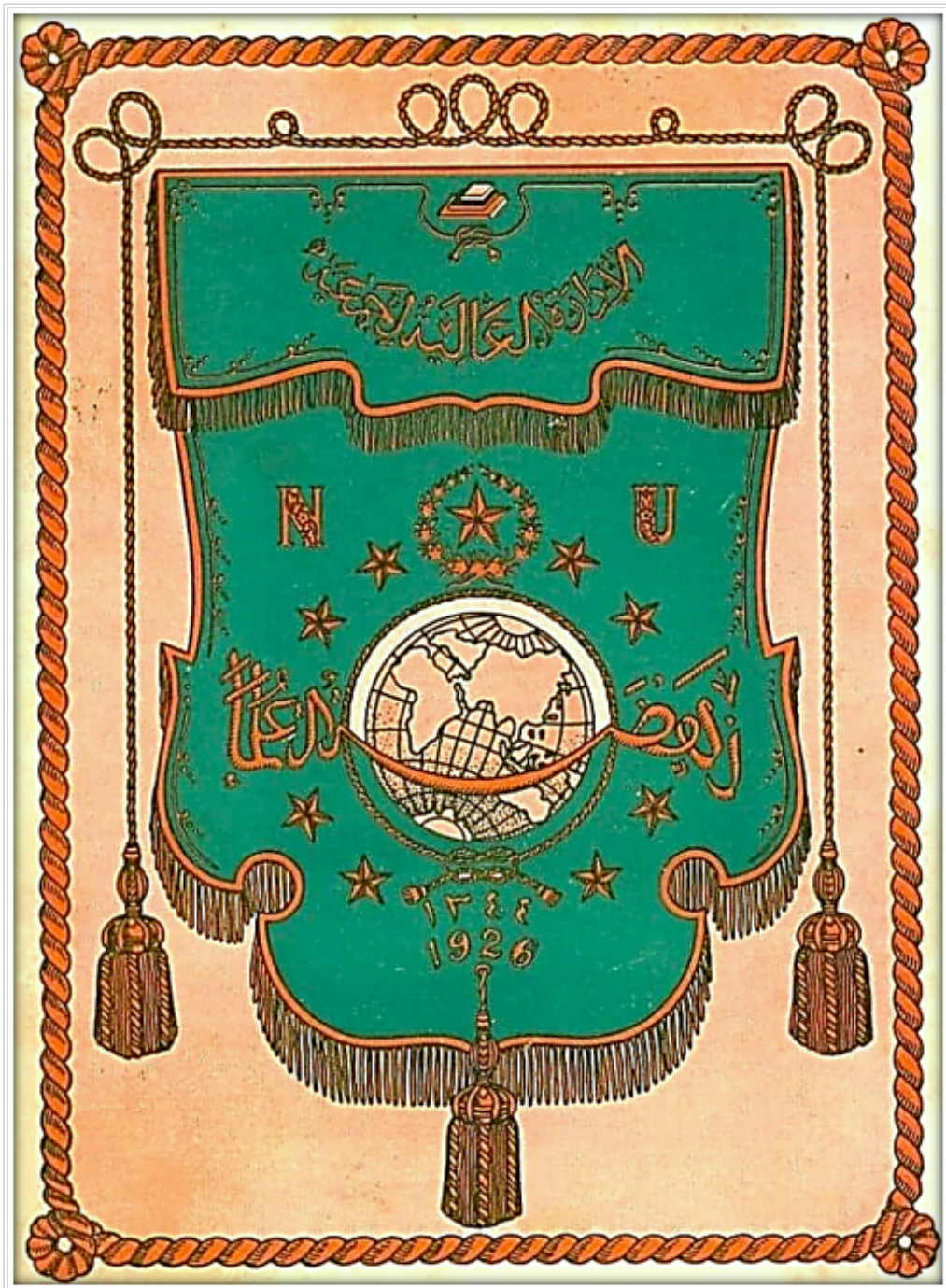
Wibowo, *Managing Change, pengantar manajemen perubahan,* Bandung: Alfabeta, 2006

Winardi, *Manajemen Konflik, Konflik Perubahan dan Pengembangan.* Bandung: Mandar Maju, 1994

Worten, B. R. & J. R. Sanders, *Educational evaluation: theory and practice*. Columbus: Charles A. Jones Publishing Company.1973

Yukl, Gary. *Leadership in organizations*. (terj) Budi Supriyanto. London: Prentice-Hall nternational.*Leadership in organizations*, 2001

Yukl, Gary.*Kepemimpinan dalam Organisasi* (terj). Jakarta: Prenhallindo, 2005

N
U
١٣٤٤
1926

TENTANG PENULIS

Dr. Imam Machali, M.Pd

Lahir di Semarang 11 Oktober 1979. Pendidikan Dasar dan Menengah ditempuh di MI dan MTs Darul Ulum Semarang, MA (Madrasah Aliyah) Darul Ulum Banyuwangi Jawa Timur. Menamatkan pendidikan pesantren di Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Banyuwangi Jawa Timur dan beberapa Pesantren lainnya di Jawa. Menekuni dunia pendidikan sejak masuk di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (lulus 2004), Sertifikasi Guru Luar Biasa (A) (lulus 2006), Pasca Sarjana Program Manajemen Pendidikan pada Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2007), dan program Doktor Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung (lulus 2011).

Bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dipercaya sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2016–2020), Ketua Pusat Pengembangan Madrasah (PPM) Daerah Istimewa Yogyakarta (2016–2018), Peneliti pada Lembaga Penelitan dan Pengabdian pada Masyarakat (LP2M), Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ), (sebelumnya STIQ) An Nur Yogyakarta, pengajar di Pascasarjana IAINU Kebumen, dan Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pengalaman organisasi dimulai dari Sekjen Kelompok Studi Ilmu Pendidikan (KSiP), Sekjend Senat Mahasiswa, Direktur e*LSTra Community,* dan pengurus PMII cabang Yogyakarta.

Kegiatan lain adalah *Editor in Chief* Jurnal Pendidikan Islam (JPI), Direktur PAUD SAHABAT Yogyakarta, dan Direktur Eksekutif ECT Institute *(Education Consulting and Training Institute).* Selain aktif di berbagai kegiatan sosial-kemasyarakatan ia aktif melakukan penelitian dan menulis diberbagai media, Surat Kabar, Majalah, jurnal dan buku. Buku-buku yang telah dipublikasikan diantaranya adalah *Kepemimpinan Pendidikan (Yogyakarta: Pedagogia, 2012), Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan (Yogyakarta: Arruz, 2012), "Statistik itu Mudah; Menggunakan SPSS Sebagai Alat Bantu Statistik*

(Yogyakarta: Pustaka An Nur, Ladang Kata & MPI, 2015), Statistik Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik Statistik dalam Bidang Pendidikan, Penelitian, ekonomi, Bisnis, dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya, (Yogyakarta: Kaukaba, MPI Suka, & Pustaka An Nur STIQ An Nur, 2016), The Handbook of Education Management; Teori dan Praktik dalam Mengelola Sekolah/Madrasah (Jakarta: Prenada, 2016), Menulis Karya Ilmiah, Panduan Praktis Menulis Karya Ilmiah Terpublikasi, (Yogyakarta: Prodi MPI UIN Suka, 2016). Metode Penelitian Kuantitatif; Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan, dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif, (Yogyakarta: Prodi MPI UIN Suka & Pustaka An Nur STIQ An Nur Yogyakarta, 2017) Untuk korespondensi dapat dihubungi melalui email: imam_machali2@yahoo.co.id.

TENTANG PENULIS

Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I.
Lahir di Pati, 8 Desember 1961. Pendidikan Dasar ditempuh di SDN Karangrejolor, Jakenan Pati Tahun 1975, Pendidikan Guru Agama (PGA) Islam Juwana Pati Tahun 1979, PGAN Lasem Rembang, Tahun 1981. Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah IAIN (sekarang UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, Tahun 1988. Pascasarjana (S2) Pendidikan Islam di Universitas Islam Malang (UNISMA), Tahun 2004.

Pengalaman bekerja sebagai Guru di MTs, Tahun 1986, Kepala Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Kemenag Sleman Tahun 2003- 2008, Kepala Seksi Kelembagaan Mapenda Kanwil Kemenag DIY Tahun 2008-2009, Kepala Kantor Depag Kabupaten Kulon Progo Tahun 2009-2011, Kepala Bidang Mapenda Kanwil Kemenag DIY Tahun 2011- 2013, Kepala Bidang Pendidikan Madrasah tahun 2013-2016, Kepala Bidang Penyelenggara Haji dan Umrah Kanwil Kemenag DIY 2016 sd sekarang. Mengajar di Fakultas Agama Islam Universitas Cokroaminoto Yogyakarta (UCY) Tahun 2009 – 2014, Mengajar di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Tahun 2017. Pengalaman organisasi pernah aktif di Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Yogyakarta.

Karya-karya yang dipublikasikan adalah Buku *Pengantar Ilmu Pendidikan Islam, Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016. Peranan Madrasah dalam Penanggulangan Penyimpangan Perilaku Seksual Peserta Didik di MAN 2 Bantul. Jurnal Pendidikan Madrasah, Volume 2, Nomor 1, Mei 2017, P-ISSN: 2527-4287 - E-ISSN: 2527-6794. Pendidikan Islam dalam Konsep Humanis Religius Perspektif Ibn Khaldun. Jurnal An Nur, Volume, 8 Nomor 2 Desember 2016. P-ISSN: 1829-8753 e-ISSN: 2502-0587.*

Selain aktif di birokrasi kementerian Agama DIY juga aktif di berbagai kegiatan sosial-keagamaan di wilayah DIY seperti Pengurus Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI) Kabupaten Sleman Tahun 2006 – 2010, Pengurus Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kabupaten Sleman Tahun 2007 - 2012, Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Wilayah DIY Tahun 2011- -

2016, Pengurus Ta'mir Masjid Agung Dr. Wahidin Soedirohoesodo Kabupaten Sleman Yogyakarta Tahun 2002 – sekarang. Untuk korespondensi dapat dihubungi melalui email: hamid.kanwiljogja@ymail.com

Noor Hamid